



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ RESTAURACE

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A RESTAURANT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Bubík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Ondřej Bubík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – založení restaurace

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout podnikatelský záměr pro založení restauračního podniku. Ve spojení s naplněním cíle bude proveden průzkum trhu, a to především na základě dotazníku. V neposlední řadě bakalářská práce analyzuje nejvhodnější způsob financování.

Základní literární prameny:

BANGS, David H. Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání. 5. rev. a rozš. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem této práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení nové restaurace v Brně. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou objasněny pojmy spjaté s vybraným tématem. Praktická část obsahuje analýzu podnikatelského plánu a marketingových strategií.

Abstract

The subject of this work is to work out a business plan for setting up a new restaurant in Brno. Work consists of theoretical and practical part. Theoretical part clarifies concepts related to the selected subject. Practical part contains analysis of business plan and marketing strategies.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, podnik, marketing, SWOT analýza, Porterův model

Key words

business plan, business, marketing, SWOT analysis, Porter's model

Bibliografická citace

BUBÍK, Ondřej. *Podnikatelský záměr – založení restaurace* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117875>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a čas. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a známým, kteří mi byli oporou při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Podnikatelský plán	14
2.1.1 Funkce podnikatelského plánu	14
2.1.2 Struktura podnikatelského plánu	15
2.1.3 Požadavky na podnikatelský plán	16
2.2 Podnikání	17
2.3 Podnik	18
2.4 Právní formy	18
2.4.1 Fyzická osoba – OSVČ	18
2.4.2 Právnícká osoba	19
2.5 Financování	21
2.5.1 Vlastní zdroje financování	21
2.5.2 Cizí zdroje financování	21
2.5.3 Možnosti získání kapitálu	24
2.6 Analýza okolí podniku – PEST	26
2.7 Analýza odvětví – Porterův model pěti sil	27
2.8 Analýza potenciálu – SWOT	28
2.9 Analýza rizika	28
2.9.1 Risk management	29
2.9.2 Náplň analýzy rizika	29
2.9.3 Postup analýzy rizika	29
2.9.4 Metody analýzy rizik	30
2.10 Metody hodnocení investičního projektu	31
2.11 Plánování	32
2.11.1 Tým pro tvorbu plánů	32
2.11.2 Cíle firmy	33
2.11.3 Rozpočty	34
2.11.4 Kalkulace	35
2.11.5 Analýza bodu zvratu	35

2.12	Marketing	37
2.12.1	Marketingový mix.....	37
2.12.2	Komunikační mix	37
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
3.1	PESTLE analýza	39
3.1.1	Politicko-legislativní faktory	39
3.1.2	Ekonomické faktory.....	40
3.1.3	Sociální Faktory	42
3.1.4	Technologické faktory	44
3.1.5	Ekologické faktory.....	45
3.2	Porterův model	45
3.2.1	Konkurenční rivalita	45
3.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	46
3.2.3	Hrozba vzniku substitutů	46
3.2.4	Síla kupujících	46
3.2.5	Síla dodavatelů.....	47
3.3	SWOT analýza	47
3.3.1	Silné stránky	48
3.3.2	Slabé stránky.....	49
3.3.3	Příležitosti	49
3.3.4	Hrozby	49
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	51
4.1	Právní forma podniku.....	51
4.2	Prostory podniku	52
4.2.1	Prostor A	52
4.2.2	Prostor B	52
4.2.3	Prostor C	53
4.2.4	Prostor D	53
4.3	Základní údaje podnikání	53
4.4	Personální zabezpečení	54
4.5	Marketing	55
4.5.1	Marketingový průzkum.....	55
4.5.2	Marketingový mix.....	62

4.6	Finanční plán	64
4.6.1	Rozpočet nákladů	64
4.6.2	Financování	70
4.6.3	Výnosy	73
4.6.4	Výsledek hospodaření	76
4.6.5	Cashflow	76
4.7	Bod zvratu	77
4.8	Doba návratnosti investice	78
4.9	Analýza rizika	79
ZÁVĚR		81
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		83
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		86
SEZNAM GRAFŮ		87
SEZNAM OBRÁZKŮ		88
SEZNAM TABULEK		89
SEZNAM PŘÍLOH		91

ÚVOD

Náplní bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru pro založení restaurace. Nově založená restaurace by měla být zaměřená na zdravé stravování. Téma podnikatelského záměru a dále konkrétní zaměření restaurace bylo zvoleno na základě mých osobních zkušeností a znalostí v dané oblasti.

V současné době roste poptávka po kvalitním jídle neobsahující různé chemické látky a konzervanty. Populace začíná více dbát na zdravý životní styl, jehož součástí je i stravování, a které rovněž velice úzce souvisí s celkovým zdravím člověka. Správné stravování je jedním z faktorů prevence proti řadě civilizačních chorob. Populární téma výživy však zahrnuje různé pohledy, někdy až extrémní – vybírání z jídelníčku jenom určitou skupinu potravin, které se mohou konzumovat. Moje osobní stanovisko však je, že strava by měla být pestrá a vyvážená. Restaurace tedy nebude zaměřená na jeden z určitých úzkých profilů stravování, který bude zrovna v trendu, nýbrž na širokou škálu potravin a jídel. Cílem je vyjít vstříc, co nejvíce zákazníkům a ukázat, že i zdravá jídla mohou být zajímavá a chutná.

Práce se skládá z více samostatných částí. První z nich popisuje teoretická východiska práce. Tato část vymezuje základní pojmy spjaté s podnikatelským plánem. V první řadě jsou detailně popsány funkce, náležitosti a obsah podnikatelského plánu. Dále jsou definovány pojmy použité v práci – podnikání, podnik, právní forma, financování, analýza trhu, analýza rizik metody hodnocení investičního projektu, plánování, marketing.

Další samostatnou částí je analýza současného stavu. Tato část obsahuje tři vypracované analýzy. První analýza je PESTLE, která pojednává o vnějších faktorech působících na podnik a majících dopad na jeho chod. Následuje Porterův model, který zahrnuje pět bodů, respektive sil, působících na podnikání v konkrétním odvětví. Po důkladném zpracování předchozích dvou analýz je nakonec vytvořena analýza SWOT, čerpající informace právě z daných předchozích analýz. Jejím výstupem je přehled silných a slabých stránek podniku, dále pak příležitostí a hrozeb.

Poslední stěžejní částí práce jsou vlastní návrhy řešení, ve které se řeší konkrétní podnikatelský záměr. Při postupu řešení praktické části se vychází z teoretických poznatků a z vypracovaných analýz v předchozích částech. Stěžejními částmi řešení je výběr právní formy a prostor, přehled základních údajů o novém podniku společně s údaji o personálním zabezpečení. Následuje výpočet odhadovaných výnosů a nákladů, ve kterých jsou zohledněny výsledky marketingového průzkumu. Výstupem práce je vyhodnocení, zda má restaurace s daným zaměřením potenciál uspět na trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavit důkladný podnikatelský plán pro založení nové restaurace. Restaurace by měla nabízet výběr jídel z kvalitních zdravých surovin bez dalších chemických přísad konzervantů a vyhovět tak všem vyznavačům zdravého životního stylu.

Vypracování vlastních návrhů řešení založení restaurace zahrnuje několik metod. Důležitou součástí je výstup vypracovaných analýz. První analýza zaměřující se na vnější faktory působící na podnik zahrnuje následující vlivy – politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické. Následovat bude Porterův model pěti sil, do kterého patří následující body – konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku nových substitutů, síla kupujících, síla dodavatelů. Výstupem těchto analýz a všech jejich bodů je analýza SWOT, která podává stručný přehled o tom, jakým nedostatkům a hrozbám může daný podnik čelit, a naopak jakými silnými stránkami disponuje a jaké jsou jeho možné příležitosti.

Při samotném řešení podnikatelského záměru se byl zvolen následující postup:

- zvolení vhodné formy podnikání pro založení restaurace se srovnáním výhod a nevýhod daných forem,
- výběr vhodných prostor pro provozování restaurace k pronájmu či odkupu a srovnání několika nabídek,
- základní údaje podnikání např. o názvu restaurace, výši základního kapitálu,
- personální zabezpečení, jeho struktura a popis prováděných činností,
- marketingový průzkum v podobě dotazníku a marketingového mixu,
- následné vyčíslení odhadovaných nákladů a výnosů ve třech variantách,
- vyhodnocení investice na základě bodu zvratu a doby její návratnosti,
- možná podnikatelská rizika, kterým by mohla restaurace čelit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části je vysvětleno, co to je podnikatelský plán, jaké má funkce a důsledky pro začátek podnikání. Dále obsahuje rozbor teorie metod, které jsou aplikovány v praktické části.

2.1 Podnikatelský plán

Tato kapitola se věnuje podrobnému vysvětlení teoretických poznatků o podnikatelském plánu. Bude zde vysvětlena jeho funkce, struktura a požadavky, které by měl splňovat.

2.1.1 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán se sestavuje při zakládání podniku a bývá v písemné formě. Zde jsou tři největší důvody podle Bangse (1996, s. 1), kvůli kterým je sestavení podnikatelského plánu opravdu důležitým prvkem začátku podnikání:

- proces sestavování podnikatelského plánu nás donutí k tomu, abychom se k němu stavěli objektivně, kriticky a bez emocí (Bangs, 1996, s. 1),
- pomůže nám efektivně a úspěšně řídit náš podnik, pokud s ním umíme vynaložit správným způsobem. Je to náš operační nástroj (Bangs, 1996, s. 1),
- své záměry můžeme okolí sdělit právě prostřednictvím podnikatelského plánu, a to je pro nás základ pro sestavení návrhu k financování podniku (Bangs, 1996, s. 1).

„Základní pravidlo: nejste-li schopni svůj nápad jasně a jednoduše vysvětlit, nemáte ho promyšlený.“ (Bangs, 1996, s. 9)

Je důležité počítat s tím, že i kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr nezaručí úspěch projektu. Může se však příznivě projevit tím, že zvýší naději na úspěch projektu

zlepšením hospodářských výsledků či podstatným snížením nebezpečí, které mohou ohrozit samotnou existenci firmy (Fotr, Souček, 2005, s. 309).

2.1.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán obvykle začíná titulní stranou, na které najdeme základní informace o podnikání, kterými podle Korába a Mihaliska (2005, s. 28) jsou:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a kontaktní informace,
- popis společnosti a povaha podnikání,
- struktura a způsob financování podniku (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28).

Další částí podnikatelského plánu bývá exekutivní souhrn, který se však nejčastěji zpracovává až po sestavení úplného podnikatelského plánu. Smyslem této kapitoly je, pokusit se co nejvíce vzbudit zájem potenciálních investorů. Exekutivní souhrn je výtažkem těch nejpodstatnějších informací z celého podnikatelského plánu, na základě kterého se investoři rozhodují, zda má pro ně smysl podnikatelský plán dále studovat (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28).

Následovat bude analýza odvětví, která zahrnuje především analýzu konkurence. Zabývá se slabými a silnými stránkami, které mohou mít vliv na tržní úspěchy podniku. Důležitá je i analýza zákazníků a následné určení cílového trhu (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28).

Důležitou částí je i podrobný popis podniku, ve kterém potenciálním investorům nastíníme důležité aspekty našeho podniku. Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 29) jsou klíčovými prvky této kapitoly:

- výrobky nebo služby,
- umístění a velikost podniku,
- organizační a funkční schéma podniku a jeho personál,

- dřívější znalosti a praxe podnikatele v dané oblasti,
- technické zařízení podniku (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29).

Podnikatelský plán se neobejde bez výrobního plánu či obchodního plánu, podle toho, o jaký podnik se jedná. Zde by měl být důkladný popis celého výrobního procesu (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29).

Pro potenciální investory je patrně nejdůležitější částí marketingový plán, ze kterého se dá odhadnout rentabilita nového podniku. Upřesňuje distribuci, oceňování a propagaci (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29).

Dále je také nutné určit právní formu podnikání. Tato informace je obsažena v organizačním plánu, který se zabývá celkovou organizací činností v podniku (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28-29).

Nesmíme také zapomenout na rizika spjatá s novým podnikáním. Touto otázkou se zabývá kapitola hodnocení rizik, ve které by měla být rozepsána veškerá rizika a návrhy řešení, respektive strategie, jak se podnikatel postaví k řešení případně předcházení, těchto rizik. Pro potenciální investory jsou tyto informace důležité, jelikož ukazují, že si je podnikatel vědom veškerých rizik a má pro ně připravená řešení (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30).

Poslední kapitolou, která by neměla chybět v podnikatelském plánu, je finanční plán. Udává předpoklad příjmů a výdajů, a to na alespoň 3 roky. Obsahuje kalkulace nákladů a předpoklady tržeb. Dále se zabývá vývojem toků cash-flow také na nejméně 3 roky. Zahrnuje i odhad rozvahy podniku k určitému datu (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30).

2.1.3 Požadavky na podnikatelský plán

Podle Fotra (1995, s. 174) by měl hotový podnikatelský plán splňovat několik požadavků:

- mělo by se v něm dát dobře orientovat a zároveň by neměl být příliš rozsáhlý, a proto je důležitá stručnost a přehlednost (Fotr, 1995, s. 174),

- měl by zůstat dobře srozumitelný pro bankéře a investory, proto není dobré zacházet do větších technických detailů (Fotr, 1995, s. 174),
- ukázat jaké výhody bude produkt nebo služba přinášet zákazníkovi,
- měl by být dostatečně realistický a věrohodný, což zahrnuje hned několik skutečností. Měl by podávat pravdivé informace, neskrývat svoje slabé stránky, ukázat svoje silné stránky, nebýt příliš optimistický ani pesimistický (Fotr, 1995, s. 174),
- neměl by však ani zapomenout na formální stránku,
- měl by prokázat, že podnikatel bude mít z čeho platit úroky a splátky v případě, že použije k financování bankovní úvěr (Fotr, 1995, s. 174).

Jelikož je podnikatelské prostředí velmi proměnlivé, je třeba mít na paměti, že podnikatelský plán nebude platný po delší dobu beze změn. Je proto nutné ho neustále adaptovat a upravovat, aby si udržel svoji relevanci (Fotr, 1995, s. 175).

2.2 Podnikání

Dle Synka (2002, s. 3) je podnikání charakterizováno několika základními rysy:

- hlavní podstatou podnikání je dosahovat zisku jakožto přebytkem výnosů nad náklady (Synek, 2002, s. 3),
- zisku se dosahuje na základě uspokojení potřeb zákazníka, proto je zákazník s jeho zájmy, potřebami a požadavky prioritou pro podnikatele (Synek, 2002, s. 3),
- podnikatel uspokojuje zákazníky na základě svých výrobků a služeb, které nabízí prostřednictvím trhu (Synek, 2002, s. 3),
- na počátku podnikání potřebujeme kapitál. Jeho výše se odvíjí od předmětu podnikání. Kapitál může být vlastní nebo vypůjčený (Synek, 2002, s. 3).

„Hlavním cílem by měla být hodnota firmy, respektive růst hodnoty firmy. Zisk je obsažen implicitně v požadavku na růst hodnoty firmy.“ (Kalouda, 2009, s. 15)

2.3 Podnik

Obchodní zákoník definuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Dle Synka (2002, s. 9) k podniku náleží:

- věci,
- práva,
- majetkové hodnoty, které náleží podnikateli a slouží k provozu podniku (Synek, 2002, s. 9).

2.4 Právní formy

Je důležité vyhodnotit, která právní forma bude pro náš podnik nejvhodnější. Výhody plynoucí z určité právní formy nemusí platit pro jinou formu, proto je výběr právní formy pro podnikatelský plán nezanedbatelnou součástí (Bartůšková, 2013).

2.4.1 Fyzická osoba – OSVČ

Pokud chceme začít podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná, budeme potřebovat živnostenský list. Je to poměrně levná záležitost, což určitě můžeme považovat za výhodu. Jeho vydání vyjde na jeden tisíc korun. Zdanění fyzických osob je menší, než u právnických osob. Aktuální sazba daně z příjmů fyzických osob činí 15 %. Mezi další výhody patří snazší zahájení podnikání a snazší ukončení podnikání. Dále nemusíme platit nemocenské pojištění. V neposlední řadě můžeme manipulovat s firemními penězi, jak se nám zachce (Bartůšková, 2013).

A teď se dostáváme k nevýhodám, kterých také není málo. Musíme počítat s tím, že podnikatel ručí celým svým majetkem. To platí i po ukončení podnikání. V případě smrti podnikatele mohou nastat problémy s pokračováním v podnikání. Podnikatel podniká na vlastní jméno, a proto musí dbát na to, aby si nezkazil pověst. Další nevýhodou může být, že se všechny příjmy podnikatele zdaňují pod stejným IČ, a to má za důsledek, že se hůře sledují příjmy z jednotlivých typů činností (Bartůšková, 2013).

2.4.2 Právnícká osoba

Podnikání právnických osob má více forem. Najdeme je v zákoně o obchodních korporacích. Podle Bartůškové (2013) se rozlišují obchodní společnosti na:

- osobní společnosti,
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
- kapitálové společnosti,
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
- družstva, které nejsou považovány jako obchodní společnost (Bartůšková, 2013).

Nejméně zastoupené jsou komanditní společnosti, které se používají převážně na nepodnikatelské účely. Nejčastější formou podnikání právnických osob jsou společnosti s ručením omezeným, popřípadě veřejné obchodní společnosti. Akciové společnosti nejčastěji vznikají ze společností s ručením omezeným, například při rozšíření podniku (Bartůšková, 2013).

Na rozdíl od OSVČ se ve společnosti s ručením omezeným, jak už název napovídá, ručí omezeně. Obrovskými výhodami je, že obchodní podíl lze prodat a také se dá obchodní

podíl dědit. Na společnosti s ručením omezeným bude stačit jeden společník. Vystupuje pod obchodní značkou nikoli vlastním jménem (Bartůšková, 2013).

Tab. 1: Přehled právních forem podnikání

(Zdroj: Upraveno dle iPodnikatel.cz, 2011)

Parametry	Živnostník	Osobní společnosti		Kapitálové společnosti	
		Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Počet zakladatelů	Stačí 1 osoba	Minimálně 2 osoby	Minimálně 2 osoby (komplementář, komandista)	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob (valná hromada, jednatel, dozorčí rada)	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada)
Rozsah ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář celým svým majetkem. Komandista do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně. Akcionáři za své závazky neručí. Společnost ručí celým svým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, dále není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy	Sepsání společenské smlouvy	Sepsání společenské smlouvy, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, pokud není uvedeno jinak ve společenské smlouvě	Mezi komplementáři a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu, pokud není uvedeno jinak ve společenské smlouvě	Podle kapitálového vkladu, pokud není uvedeno jinak ve společenské smlouvě	Podle rozhodnutí valné hromady
Ostatní kritéria	Obtížný přístup k cizím zdrojům	Pro obchodní partnery nezvyklá forma	Obtížný přístup k cizím zdrojům	Nejčastější forma, která vyhovuje většině typům podnikání	Nejlepší přístup k cizím zdrojům

2.5 Financování

V této kapitole se zaměříme na financování podniku. Realizace podnikatelského záměru může být velice finančně náročná, a proto by se měl klást velký důraz na to, jakým způsobem bude financován, především pokud nemá podnikatel dostatek svých vlastních zdrojů. Základní dělení zdrojů financování pro podnikání je dle Režňákové (2012, s. 24) na:

- **vlastní,**
- **cizí** (Režňáková, 2012, s. 24).

2.5.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje financování se dle (Režňáková, 2012, s. 24-25) dále dělí na:

- **externí** – vklad podnikatele, vklad investorů, dary a dotace, emise akcií,
- **interní** – nerozdělený zisk minulých let, zisk běžného období, fondy vytvořené ze zisku, odpisy (Režňáková, 2012, s. 24-25).

2.5.2 Cizí zdroje financování

Cizí zdroje financování se dle (Režňáková, 2012, s. 26) dále dělí na:

- **externí** – bankovní úvěry, obchodní úvěry, dluhopisy, leasing, faktoring a forfaiting (Režňáková, 2012, s. 26),
- **interní** – rezervy (Režňáková, 2012, s. 26).

Bankovní úvěry jsou ve České republice nejběžnějším způsobem externího financování a podle Korába a spol. (2007, s. 184) se mohou vyskytovat ve dvou formách:

- **dlouhodobý** – patří sem úvěry investiční a hypotéční. U investičního úvěru je nutné ručit dlouhodobý majetkem nebo třetí osobou. V případě hypotéčního úvěru je pak ručení možné pouze nemovitým majetkem (Koráb a spol., 2007, s. 184),
- **krátkodobý** – jsou spíše určeny pro financování provozního kapitálu. Využití pro financování dlouhodobého majetku mají ve smyslu překlenovacího úvěru, než se vyřídí dlouhodobý úvěr (Koráb a spol., 2007, s. 184).

Při žádání o bankovní úvěr bude banku zajímat zejména plán peněžních toků, který banku ubezpečí, že je podnik zdatný zaplatit úroky i splatit samotný úvěr. Banky oceňují podnikatelské plány, které jsou v dlouhodobém měřítku ziskové i přesto, že je zisk velmi nízký. Kromě plánu peněžních toků by měl být předložen i plán splátkový. Oba plány by měly být propojené, aby přesvědčily banku, že poskytnutý úvěr bude řádně splacen. V neposlední řadě hraje velkou roli ratingové hodnocení uživatele, které vyjadřuje momentální situaci podniku a schopnost plnění závazků. Tímto hodnocením se zabývají specializované instituce a používá se pro něj sedmibodové hodnocení (A, B+, B, B-, C+, C, C+) s tím, že předpokladem pro získání úvěru je hodnocení B- (Koráb a spol., 2007, s. 184-185).

K úvěrům nejvýznamnějším a nejčastěji vyskytujícím se podle Rejnuše (2014, s. 98-102) patří zejména úvěry:

- **kontokorentní** – je poskytován v pohyblivé výši. K určitému termínu, při porovnání všech příjmů a výdajů, se klient stává věřitelem, v případě kladného zůstatku, či dlužníkem, v případě záporného zůstatku. Kontokorentní úvěr se řadí mezi úvěry krátkodobé a musí být alespoň jednou do roka splacen tak, aby zůstatek vykazoval alespoň nulu. Úroková sazba a sankční úrok v případě překročení úvěrového rámce bývá u tohoto typu úvěru poměrně vysoká (Rejnuš, 2014, s. 98-99),
- **lombardní** – řadí se mezi úvěry krátkodobé a sjednáván na konkrétní fixní částku s přesně určenou lhůtou splatnosti. Lombardní úvěr je zajištěn zástavou movité

věci či práva a na základě druhu zastavené movité věci či práva se dále dělí na různé typy a to např. lombardní úvěr na zboží, cenné papíry, pohledávky a jiné (Rejnuš, 2014, s. 99),

- **eskontní** – řadí se mezi úvěry krátkodobé. Úvěr je založený na odkupu směnky klienta bankou před její splatností. Banka, jelikož směnka není ještě splatná, srazí určitou její část hodnoty. V termínu splatnosti poté banka směnku předloží směnečnému dlužníkovi k jejímu proplacení (Rejnuš, 2014, s. 100),
- **osobní a spotřebitelské** – jedná se o úvěry většinou krátkodobé a střednědobé, výjimečně i dlouhodobé. Jsou určeny fyzickým osobám především k nákupu předmětů dlouhodobé spotřeby nebo k zaplacení různých služeb. Proces sjednávání úvěru je poměrně jednoduchý, kvůli velkému objemu poskytovaných úvěrů tohoto druhu (Rejnuš, 2014, s. 101),
- **emisní** – jedná se o úvěry většinou dlouhodobé. Jsou založeny na odkupu celé emise dluhopisů bankou, které potenciální dlužník emituje. Emisní úvěr je většinou poskytován pouze významnějším a spolehlivým klientům (Rejnuš, 2014 s. 101),
- **hypoteční** – jedná se o úvěry dlouhodobé, které jsou vždy zastaveny nemovitou věcí. Žádost o poskytnutí úvěru bývá doložena dokladem potvrzující vlastnictví nemovité věci. Než banka vyplatí dohodnutou částku, požaduje splnění řady dalších podmínek. Existují dva typy hypotečních úvěrů. Na základě toho, k jakému účelu má být úvěr použit se podle Rejnuše (2014, s. 102) dělí na:
 - **hypoteční úvěr na výstavbu (opravu) či pořízení nemovité věci** – je poskytovaná za účelem výstavby, opravy nebo zakoupení nemovité věci, která je předem určená. Na základě spolehlivého zajištění bývá úročení zpravidla nižší, než u hypotéky americké (Rejnuš, 2014, s. 102),
 - **americká hypotéka** – neudává se účel, za kterým budou poskytnuté peněžní prostředky použity. Bývá, proto vysoce úročena (Rejnuš, 2014, s. 102).

Leasing je blízkou formou financování dlouhodobého majetku jako bankovní úvěr. Při pořízení dlouhodobého majetku leasingem je možné majetek využívat bez použití vlastních finančních zdrojů. Náklady leasingu jsou daňově uznatelné. Podle Korába a spol. (2007, s. 186) se leasing vyskytuje ve dvou formách:

- **finanční** – je skutečnou alternativou k bankovnímu úvěru. Po ukončení doby pronájmu totiž přechází majetek do rukou podniku. Podle českých účetních standardů se neuvádí pronajímáný majetek v rozvaze společně se závazky vůči leasingové společnosti. Opticky roste rentabilita podniku tím, že se míra zadluženosti formálně nezvyšuje (Koráb a spol., 2007, s. 186),
- **provozní** – v případě, že podnik potřebuje používat nějaký majetek pouze dočasně a nechce vázat finanční zdroje zakoupením, je provozní leasing vhodnou variantou. Po ukončení pronájmu zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti (Koráb a spol., 2007, s. 186).

Jelikož v průběhu financování formou leasingu majetek zůstává v rukou leasingové společnosti, nejsou zde požadavky v takovém rozsahu, jako u bankovních úvěrů (Koráb a spol., 2007, s. 186).

2.5.3 Možnosti získání kapitálu

Dle Cassona (1994, s. 32) lze vyjmenovat nejméně deset způsobů, jak se dostat ke kapitálu:

- **spoření** – šetrnost je stále nejlepší možností, kterou lze začít budovat podnik. Pro vydělávání peněz je schopnost udržet si peníze naprostým základem, jelikož je minimálně stejně náročná, jako schopnost peníze vydělat (Casson, 1994, s. 32-34),
- **dílčí vyrovnání** – musí se dbát na to, aby se při snaze o budování podniku nezašlo do bodu, kdy větší část kapitálu leží v budovách, zařízeních, zásobách, zboží a je zcela nečinná. Příkladem může být zdlouhavý výrobní proces, který na sebe

váže kapitál. Pakliže se podnik do takové situace dostane, musí činit takové kroky, aby došlo opět k aktivaci kapitálu (Casson, 1994, s. 34-37),

- **příbuzní** – financování podnikání na základě peněz od příbuzných není nejlepším způsobem, jelikož podnikatel za svůj projekt činí zodpovědnými svoji rodinu a příbuzné (Casson, 1994, s. 37-38),
- **přátelé** – na rozdíl od příbuzných, přátele si vybíráme. Již mnoho podniků bylo založeno na podpoře přátel. Pokud si půjčíme od přítele, je velice pravděpodobné, že dostaneme silný impuls, dokázat co nejvíce (Casson, 1994, s. 38-39),
- **partneři** – při výběru partnera pro podnikání je velice důležité dbát na to, koho si do svého podniku přibereme, jelikož tímto rozhodnutím ztratíme částečně kontrolu nad svým podnikem. Partneri by se měli každý navzájem doplňovat a vážit schopností druhého a celkově spolu vycházet. V takovém případě partnerství může dojít k vybudování úspěšného podniku. Pro většinu lidí však platí, že dosahují lepších výsledků při práci samostatně (Casson, 1994, s. 39-40),
- **dobrý projekt** – vypracování plánu, který obsahuje důkladnou studii příležitosti a ukáže čeho lze dosáhnout, významně ulehčí získání kapitálu. Dobrý projekt může počítat s podporou veřejnosti, bank i pojišťoven (Casson, 1994, s. 40-41),
- **předvádění** – pokud se podaří upoutat pozornost veřejnosti, dá se touto cestou získat kapitál. Platí to především pro vynálezce, kteří musí ukázat schopnosti svého vynálezu (Casson, 1994, s. 41-42),
- **prospekty** – tento způsob získávání kapitálu je typický především pro velké podniky a je velice nákladný. Prospekty mohou být úspěšným prostředkem pro získání kapitálů, nicméně pro účely budování podniku to není nejlepší volba (Casson, 1994, s. 42-44),
- **banky** – není jednoduché přimět banku k poskytnutí úvěru. Bankéře zajímají fakta a čísla, které podpoří spolehlivost a výnosnost projektu, který má být financován úvěrem. Bankéř očekává splácení úvěru v přesně stanovených termínech.

Takovým splácením si můžeme získat důvěru banky a potenciální snazší přístup k budoucím úvěrům (Casson, 1994, s. 44-45),

- **zdatnost** – podnikatel musí umět ukázat, že svůj podnik dovede k rentabilitě předtím, než se stane dlužníkem. Pokud podnikatel takovým způsobem ukáže svoji zdatnost, nabídek kapitálu se mu dostane více. Při dosažení zisku ze svého kapitálu ve výši 12 %, lze říci, že je bezpečné půjčit si další (Casson, 1994, s. 46-49).

2.6 Analýza okolí podniku – PEST

Analýza PEST neboli STEP je nástroj užitečný pro strategické řízení. Obvykle se používá, když podnik stojí před velkým strategickým rozhodnutím. Příkladem většího strategického rozhodnutí je vstup na daný trh. Na rozdíl od SWOT analýzy se nedělá moc pravidelně. Jedná se o analýzu vnějších faktorů působících na podnik (Zikmund, 2010).

Okolí podniku silně ovlivňuje jeho chod, avšak podnik své okolí neovlivňuje téměř vůbec. Prvků okolí podniku existuje podle Synka (2002, s. 13) několik:

- geografické okolí – ovlivňuje do značné míry logistiku podniku,
- sociální okolí – podnik by měl zohlednit důsledky své činnosti na společnost. Ideální variantou je, aby činnost byla prospěšná pro podnik i společnost (Synek, 2002, s. 14),
- politické okolí – program politických stran může mít obrovský dopad na činnost podnik. Dopad může mít i malá komunální politika (Synek, 2002, s. 15),
- právní okolí – určuje jakým způsobem se může a nesmí podnik chovat. Vytváří rámec pro podnikové činnosti (Synek, 2002, s. 15),
- ekonomické okolí – zahrnuje úplnou hospodářskou situaci země a její dynamiku. Těmi nejdůležitějšími faktory podle Synka (Synek, 2002, s. 15) faktory jsou:
 - dostupnost a ceny výrobních faktorů,

- daňová zátěž podniků,
 - hospodářský růst, měnový a devizový vývoj,
 - mimo jiné sem patří i odběratelé, dodavatelé a finanční instituce, a to především banky (Synek, 2002, s. 15-16).
- ekologické okolí – podniky jsou nuceny ho stále více respektovat, a to především státními institucemi nebo občanskými sdruženími. Obecně pro podnik znamená ekonomickou zátěž, ale i nové příležitosti (Synek, 2002, s. 16),
 - technologické okolí – může umožnit podniku dosažení lepších hospodářských výsledků, zároveň však může mít negativní dopad na životní prostředí nebo zapříčinit vznik sociálních problémů (Synek, 2002, s. 16),
 - etické okolí – znamená dodržování etiky. Etické cítění je dáno historicky a geograficky. Co je v jiném státu trestné, může být u nás tolerováno (Synek, 2002, s. 16),
 - kulturně historické okolí – jedná se o celkovou úroveň vzdělanosti a kultury obyvatelstva, která je esenciální pro ekonomický rozvoj (Synek, 2002, s. 16).

2.7 Analýza odvětví – Porterův model pěti sil

Porterova analýza nám pomůže s přípravou strategie pro náš podnik. Vymyslel ji profesor Michael Eugene Porter v roce 1979. Porterova analýza udává 5 sil, které mají vliv na podnikání v daném odvětví. Porterovu analýzu je v průběhu podnikání vhodné aktualizovat. Podle Zikmunda (2011) jsou těmito 5 silami:

- konkurenční prostředí,
- nové substituty,
- noví konkurenti,

- dodavatelé
- a zákazníci (Zikmund, 2011).

2.8 Analýza potenciálu – SWOT

SWOT analýza je nástrojem pro tvorbu vhodné strategie pro podnik. Podle Vebera (2000, s. 428) je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku,
- slabých stránek podniku,
- příležitostí okolí,
- hrozeb okolí (Veber, 2000, s. 428).

Smyslem SWOT analýzy není určit jakýkoliv druh uvedených čtyř bodů. Je důležité zaměřit se pouze na ty, které mají zásadní strategický význam. Závěry analýzy by měli být vztaženy ke konkrétním situacím v podniku a vyhodnotit jejich vliv na výběr strategie. Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek podniku s jeho příležitostmi a hrozbami a jejich sumarizaci, lze z výsledků analýzy vytvořit matici, která generuje první strategické alternativy (Váchal, Vochozka, 2013, s. 432-434).

2.9 Analýza rizika

Faktor rizika je nedílnou součástí při podnikání. Obecně lze říci, že podnikatelské riziko znamená odchylku dosažených hospodářských výsledků od výsledků očekávaných. Tato odchylka může být žádoucí i nežádoucí (Fotr, 1995, s. 123).

2.9.1 Risk management

Risk management lze definovat jako komplexní, dlouhodobá a systematická pravidla, kterými se řídíme při analýze rizik. Všechny organizace zahrnují faktor rizika, avšak u některých bude mít nastavení risk managementu větší přínos (Kafka, 2009, s. 96-97).

„Stručně řečeno, čím větší nebo komplexnější je organizace, tím více bude profitovat z nastavení systému risk managementu.“ (Kafka, 2009, s. 97)

2.9.2 Náplň analýzy rizika

Cílem analýzy rizika dle Fotra (1995, s. 124) je:

- rozlišit, které faktory zásadním způsobem ovlivňují riziko podnikatelského projektu a které jsou naopak zanedbatelné,
- zjistit, zda je míra rizika přijatelná,
- určit opatření, kterým lze rizika snížit na přijatelnější míru (1995, Fotr, s. 124).

2.9.3 Postup analýzy rizika

Při analýze rizik se dle Smejkal a prof. Raise (2010, s. 99) postupuje následovně:

- **stanovení hranice analýzy rizik** – tento krok zahrnuje rozdělení aktiv, které budou zahrnuty do analýzy od aktiv ostatních (Smejkal, Rais, 2010, s. 99),
- **identifikace aktiv** – zavést soupis všech aktiv, které budou zahrnuty v analýze,
- **stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – hodnota aktiv je posouzena dle škody v případě jejich ztráty. Seskupení aktiv probíhá přiřazením aktiv do skupin s podobnými vlastnostmi (Smejkal, Rais, 2010, s. 99),

- **identifikace hrozeb** – uvážení hrozeb, které budou zahrnuty do analýzy. Vybírají se ty hrozby, které mohou ohrozit nejméně jedno z aktiv (Smejkal, Rais, 2010, s. 100),
- **analýza hrozeb a zranitelností** – jednotlivé hrozby se hodnotí vůči každému aktivu či skupině aktiv s výsledkem vytvořit seznam dvojic „hrozba-aktivum“ (Smejkal, Rais, 2010, s. 100),
- **pravděpodobnost jevu** – v tomto kroku se stanoví pravděpodobnost, s kterou analyzovaný jev může nastat (Smejkal, Rais, 2010, s. 100),
- **měření rizika** – měří se odchylka od výsledku, ve který doufáme (Smejkal, Rais, 2010, s. 102).

2.9.4 Metody analýzy rizik

Pro řešení analýzy rizik podle Smejkal a prof. Raise (2010, s. 108) existují tyto přístupy:

- **kvalitativní metody** – vyznačují se jednoduchostí, rychlostí, ale větší subjektivitou. Zkoumají pravděpodobnost jevu, který může nastat a jeho potenciální dopady. Rizika mohou být vyjádřena například bodově (1-10), či slovně (Smejkal, Rais, 2010, s. 100),
- **kvantitativní metody** – vycházejí z matematických propočtů, jak často se hrozba a její dopady vyskytnou. Nejčastějším vyjádřením je roční předpokládaná ztráta, tudíž na rozdíl od kvalitativních metod, je zde vyjádření v penězích. Zpracování výsledků je náročnější a jejich kvalita se odvíjí od získaných údajů (Smejkal, Rais, 2010, s. 100).
- **kombinované metody** – jsou kombinací předešlých dvou přístupů (Smejkal, Rais, 2010, s. 101).

2.10 Metody hodnocení investičního projektu

Použití metod hodnocení investice nám pomůže najít tu nejvýhodnější variantu projektu. Podle prof. Konečného (2007, s. 138) je možné metody rozdělit podle faktorů:

- **času:**
 - **statické** – nerespektují faktor času, tudíž jsou spíše používány na projekty menšího významu a kde faktor času nemá velký vliv (Konečný, 2007, s. 138),
 - **dynamické** – respektují faktor času, tudíž jsou použitelné pro majoritu projektů (Konečný, 2007, s. 138),
- **efektů z investičních projektů:**
 - **metody založené na úspoře investičních výdajů** – používají se pro investice, které zabezpečují stálý objem produkce (Konečný, 2007, s. 138),
 - **metody založené na zisku,**
 - **metody založené na peněžním toku** – patří mezi nejvíce používané (Konečný, 2007, s. 138).

Podle prof. Konečného (2007, s. 138-139) k často používaným metodám, z nichž všechny jsou založené na peněžním toku, patří:

- **čistá současná hodnota projektu (ČSH)** – je podílem současné hodnoty očekávaných příjmů projektu (SHP) a současné hodnoty kapitálových výdajů projektu (SHK). SHK musí být menší, než SHP (tzn. $\text{ČSH} \geq 0$), aby bylo možné projekt přijmout. Čím vyšší ČSH, tím pro nás výhodnější (Konečný, 2007, s. 139).

$$SHP = \sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+k)^t} \quad SHK = \sum_{t=0}^n \frac{K_t}{(1+k)^t}$$

$$\text{ČSH} = SHP - SHK$$

- **vnitřní výnosové procento (VVP)** – udává úrokovou míru, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Požadovaná výnosnost investice se stanoví diskontní sazbou. Vnitřní výnosové procento musí být vyšší, než stanovená diskontní sazba (Konečný, 2007, s. 139).

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

- **doba splácení** – vyjadřuje dobu, za kterou se splatí kapitálové výdaje investičního projektu s tím, že doba splácení musí být kratší, než životnost projektu (Konečný, 2007, s. 139).

$$Doba\ návratnosti = \frac{kapitálové\ výdaje\ investice}{průměrné\ roční\ CF}$$

2.11 Plánování

„Svoji naději na úspěch nejvíce zvýšíte tím, že budete plánovat a řídit se podle toho, co jste naplánovali.“ (Bangs, 1996, s. 1)

Plánování je neustále potřeba zdůrazňovat, protože nám může ve spoustě aspektech pomoci v podnikání. Při objektivním pohledu na podnik nám pomůže odhalit jeho slabé a silné stránky. Dále nám pomůže vytipovat potřeby, které si podnik žádá, zjistit včas obchodní šance. S pomocí plánování nalezneme ty nejvhodnější cesty k nastaveným cílům. Dokážeme včas zachytit problémy nebo jim úplně předejít. Když budeme plánovat a řídit se naším podnikatelským plánem, zvýší se šance, že v podnikání uspějeme (Bangs, 1996, s. 1).

2.11.1 Tým pro tvorbu plánů

Je důležité dbát na to, kdo bude součástí plánovacího cyklu. Počet členů týmu záleží na velikosti podniku. Malé podniky, které mají jednostupňové vedení, mají tým jednočlenný. Pokud se jedná o větší podnik s vícevrstvou organizační strukturou,

bude v týmu kromě controllera i vyšší a střední management a také účetní oddělení (Žůrková, 2007, s. 13-14).

2.11.2 Cíle firmy

Rozpočet na budoucí období, vycházející z plánu, musí být v souladu s cíli a misemi podniku a jeho kroky a postupy by měli vést ke splnění těchto cílů s misí. Podle Žůrkové (2007, s. 15) je definice globálních cílů následující:

- jsou to dlouhodobé cíle, kterých se snaží podnik dosáhnout,
- měly by být v písemném dokumentu vydaným vedením firmy,
- pro všechny zúčastněné by měli být dosažitelné a naprosto srozumitelné,
- slouží jako podklad pro formulování strategických plánů (Žůrková, 2007, s. 15).



Obr. 1: Hierarchie stanovení cílů firmy

(Zdroj: Upraveno dle Žůrková: 2007, s. 15)

2.11.3 Rozpočty

„Důvodem tvorby rozpočtů je jejich použití jako kontrolního mechanismu pro management firmy.“ (Žůrková, 2007, s. 75)

Podle Žůrkové (2007, s. 75) rozlišujeme druhy:

- **pevný rozpočet,**
 - výhody – jednoduché zpracování, časově méně pracný, nepožaduje mnoho znalostí a zkušeností, méně náročný na alokaci (Žůrková, 2007, s. 75),
 - nevýhody – žádná flexibilita, nepočítá se s vývojem aktivit v čase, reakce na odchylky je problematická, nepřipravenost na dynamické změny (Žůrková, 2007, s. 75),
- **flexibilní (variabilní) rozpočet,**
 - výhody – je flexibilnější, reakce na odchylky jsou rychlejší, počítá s alternativy, při negativním vývoje postačí jen menší zásahy (Žůrková, 2007, s. 75),
 - nevýhody – složité zpracování, časově více pracný, obtížná tvorba více variant (Žůrková, 2007, s. 75),
- **rozpočet s nulovým základem,**
 - výhody – důkladný popis jednotlivých aktivit a ověření jejich potřeby, náklady jsou alokovány přímo v závislosti na určité aktivitě, obsahuje skutečné a v čase aktuální potřeby podniku (Žůrková, 2007, s. 75),
 - nevýhody – složité zpracování, časově více pracný, obtížně se realizuje pro veškeré oblasti podniku najednou (Žůrková, 2007, s. 76).

2.11.4 Kalkulace

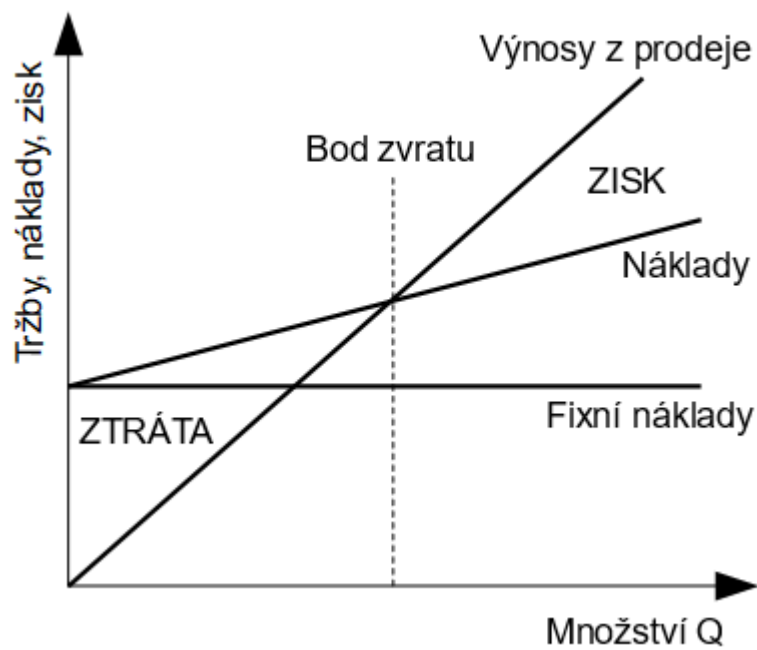
Pomocí kalkulace lze spočítat konečná cena výrobku. Na základě toho zjistíme, zda výrobek může uspět na trhu. Kalkulace se provádí buď před zhotovením výrobku nebo po zhotovení. V prvním případě, kalkulace předběžná, je nutné náklady pouze odhadnout. V druhém případě, kalkulace dodatečná, již pracujeme se skutečnými náklady (Němec, 1998, s. 231).

Podle Němce (1998, s. 231) existují tři stupně výpočtu:

- **kalkulace nákupní** – s její pomocí jsme schopni vypočítat množství daného materiálu potřebného pro plánovaný počet kusů výrobků, které máme vyrobit za určité období. Výsledné množství poté vynásobíme cenou od dodavatele a k tomu připočteme případné ostatní výdaje spojené s nákupem. Když se celkový součet vydělí počtem kusů výrobků, které je možno z nakoupeného materiálu vyrobit, dostaneme výslednou nákupní cenu materiálu pro jeden kus (Němec, 1998, s. 237-238),
- **kalkulace výrobní** – ze součtu nákladů na přímý materiál, nákladů na přímé mzdy a režijních nákladů získáme výrobní cenu (Němec, 1998, s. 246),
- **kalkulace prodejní** – prodejní cena nemůže být stejná jako výrobní cena. Za vložené úspory a úsilí si podnikatel zaslouží náhradu ve formě zisku. Přičemž zisk by měl alespoň tak vysoký, jako jsou úroky ze získaných vkladů. Zisk je určen vynásobením výrobní ceny se ziskovou přírážkou. K prodejní ceně ještě musíme připočítat daň z přidané hodnoty (Němec, 1998, s. 257).

2.11.5 Analýza bodu zvratu

- Bodem zvratu se rozumí bod, ve kterém se celkové tržby (T) rovnají nákladům (N). Od bodu zvratu již přestáváme generovat ztrátu (Žůrková, 2007, s. 65).



Obr. 2: Bod zvratu

(Zdroj: Přebzato z: Žůrková, 2007, s. 65)

K výpočtu bodu zvratu nám dle Žůrkové (2007, s. 66) poslouží tyto vzorce:

$$BZ = T = N$$

$$T = N$$

$$T = P * Q$$

$$P * Q = F + b * Q$$

$$BZ = \frac{F}{P - b}$$

$$N = F + b * Q$$

2.12 Marketing

„Pod pojmem marketing se skrývá mnohem více než reklama nebo jakési obratné aktivity směřující k získání kupujícího zákazníka. Marketing je spíše zásadní myšlenkový postoj, který vznikl v tržní situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného počtu zákazníků.“ (Wupperfeld, 2003, s. 75)

2.12.1 Marketingový mix

Marketingový mix je využíván manažery pro dosahování marketingových cílů. Je to soubor nástrojů a všechny jeho prvky utváří jeden celek. Pro marketingové řízení je nedílnou součástí (Paulovčáková, 2015, s. 157).

Klasický marketingový mix je dle Paulovčákové (2015, s. 157) tvořen tzv. **4P**:

- **Product** – produktová politika,
- **Price** – cenová politika,
- **Promotion** – marketingová komunikace,
- **Place** – distribuční politika (Paulovčáková, 2015, s. 157).

„Určitým konkrétním sestavením marketingového mixu tedy podnik komunikuje se svým okolím, zejména s trhem, na který dodává zboží a který je obvykle tvořen jednak zprostředkovatelem prodeje na různých úrovních a zejména koncovými zákazníky.“ (Urbánek, 2010, s. 36)

2.12.2 Komunikační mix

Marketingová komunikace si klade za cíl vyvolat a udržet zájem zákazníků o nabízené produkty. Mimo jiné si také klade za cíl působení na okolí samotného podniku. Na základě marketingové komunikace probíhají veškeré podstatné komunikace s trhem. Komunikačním mixem se dle Kaňovské a Schüllera (2015, s. 84-89) rozumí:

- reklama – placená forma prezentace a podpory produktu, která probíhá při neosobním styku se zákazníky (Kaňovská, Schüller, 2015 s. 84-89),
- public relations – komunikace podniku s veřejností, jejíž cílem je udržovat kladné vztahy a eliminovat jakékoliv negativní ohlasy na její působení (Kaňovská, Schüller, 2015 s. 84-89),
- podpora prodeje – soubor motivačních nástrojů krátkodobého působení, která mají za následek stimulaci rychlejšího a většího prodeje určitého produktu (Kaňovská, Schüller, 2015 s. 84-89),
- přímý marketing – přímá nabídka produktu zákazníkům, ve které dochází se splynutí reklamy a koupě (Kaňovská, Schüller, 2015 s. 84-89),
- osobní prodej – prezentace produktu, která je většinou spojována s jeho předváděním a probíhá při osobním styku se zákazníky (Kaňovská, Schüller, 2015 s. 84-89).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části práce je na základě poznatků z předchozí kapitoly vypracována PESTLE analýza, která pomůže odhalit případné dopady změn v okolí podniku. Dále je zde analyzován Porterův model pěti sil, který je dalším nástrojem strategického managementu. Nedílnou součástí je i SWOT analýza, jejímž cílem je určit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vyplývajících z předchozích analýz.

3.1 PESTLE analýza

Zabývá se analýzou okolí podniků. Název PESTLE představuje počáteční písmena faktorů okolí – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické. Jedná se o rozšířenou variantu analýzy PEST neboli STEP, o faktory legislativní a ekologické. Cílem analýzy je u každé skupiny faktorů vytyčit ty nejvýznamnější prvky, které mohou mít zásadní dopad na chod podniku.

3.1.1 Politicko-legislativní faktory

Pro náš nově vznikající podnik bude nutné se řídit zákony a politickou situací v ČR. V gastronomii dochází k velice častým změnám v zákonech. Mezi ty nejvýznamnější a nejaktuálnější patří:

- **Zákon č. 65/2017 Sb.** – Bývá často nazýván jako protikuřácký zákon. Je účinný od 31. května 2017. Vztahuje se i na restaurace s tím, že výjimkou mohou být zahrádky, které nejsou pevně spojeny s konstrukcí zařízení a jsou označeny jako prostor pro kouření. Vzhledem k povaze naší restaurace však tento zákon nebude mít příliš velký dopad na chod.
- **(EU) č. 1169/2011** – Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a rady. Jedná se o nařízení podávat informace o potravinách spotřebitelům. Kromě pár výjimek je účinný od 13. prosince 2014. Jedná se mimo jiné o informování spotřebitele o obsahu alergenů v pokrmech. Vzhledem k povaze naší restaurace a cílových

zákazníků by i v případě neexistence tohoto zákona bylo poskytování těchto údajů samozřejmostí, tudíž zákon nebude činit naší restauraci žádnou přítěž.

- **Vyhláška č. 172/2015 Sb.** – Týká se informační povinnosti pro příjemce potravin. Je účinný od 1. srpna 2015. Při nákupu živočišných a některých rostlinných produktů je příjemce povinen nejméně 24 hodin před nákupem informovat o tomto nákupu dozorový orgán. Tato vyhláška může činit administrativní zátěž pro restauraci.
- **Zákon č. 112/2016 Sb.** – Upravuje elektrickou evidenci tržeb. Je účinný od 1. prosince 2016. Každá uskutečněná transakce obchodníka musí být odesílána na státní správu. Zákon však není příliš účinný a podnikatelé se ho stále snaží obcházet, ba ho i využili pro svůj prospěch těsně po zavedení, a to přehnaným zvýšením cen. Pro restauraci činí nemalou administrativní přítěž.
- **Zákon č. 235/2004 Sb.** – Od 1. prosince 2016 došlo ke snížení sazby DPH u stravovacích služeb z 21 % na 15 % (první snížená sazba) s výjimkou prodeje alkoholických a tabákových výrobků. Tato skutečnost vede k celkovému snížení daňové povinnosti, to má pozitivní dopad na ceny, a tím i velikost celkové poptávky po našich službách. Seznam zboží podléhající 15 % sazbě nalezneme v příloze č. 3 tohoto zákona.
- **(ES) č. 178/2002** – Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a rady ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.

3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí se skládá ze skupiny faktorů, které ovlivňují kupní síla trhu a spotřebitelů. Tyto ekonomické faktory, které mohou významněji ovlivnit podnik, tvoří zejména:

- **Inflace** – vyjadřuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice za určité časové období. S růstem inflace ztrácí peníze svoji kupní sílu. Vyšší míra inflace

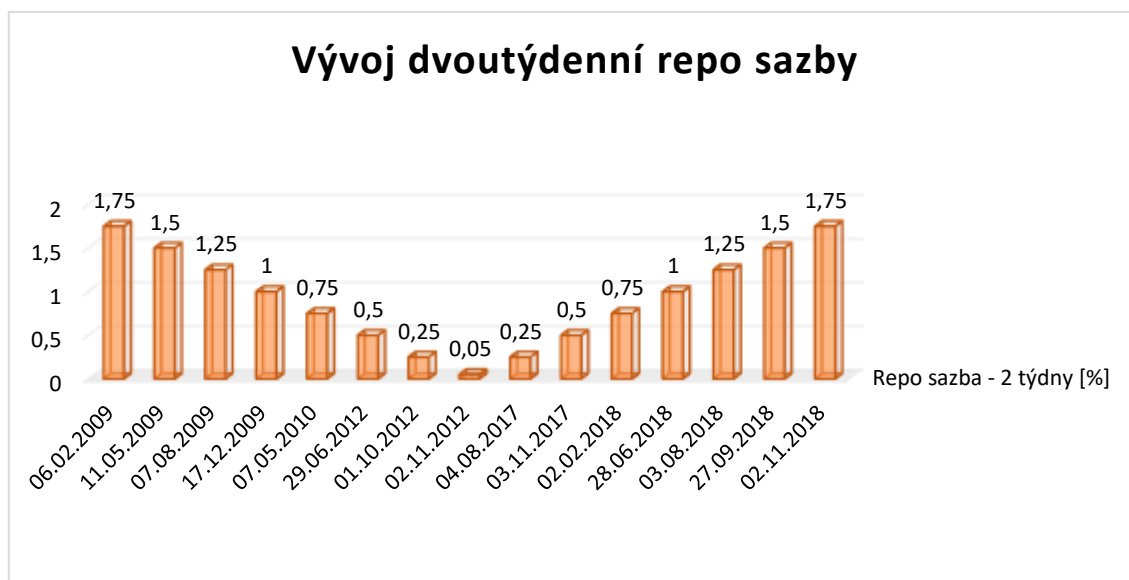
je zpravidla zapříčiněna nadměrným zvýšením peněžní zásoby. Dle ČSÚ byla v minulém roce průměrná roční míra inflace 2,1 %.

Tab. 2: Průměrná roční míra inflace

(Zdroj: Český statistický úřad, 2019)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná roční inflace [%]	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

- **Hrubý domácí produkt** – je využíván jako měřítko pro výkonnost ekonomiky. Vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, které se v daném období vyrobí. V ČR tvořil v roce 2018 meziroční přírůstek 2,9 %.
- **Úroková míra** – vyjadřuje v procentech o kolik se navýší zapůjčená částka v určitém období. Dvoutýdenní repo sazba představuje úrokovou míru, za kterou si ČNB může půjčit peníze od ostatních bank. Její aktuální úroková míra k datu 31.3.2019 činí 1,75 %. V následujícím grafu dle statistik ČNB je přehled vývoje dvoutýdenní repo sazby.



Graf. 1: Vývoj dvoutýdenní repo sazby

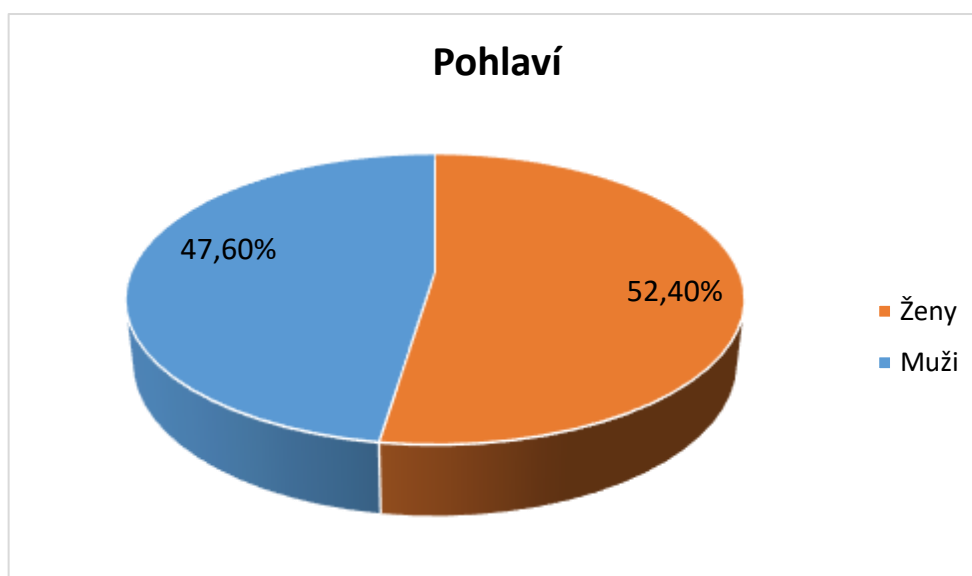
(Zdroj: Česká národní banka, 2019)

Z grafu lze vyvodit, že aktuální výše dvoutýdenní repo sazby 1,75 % byla naposledy na stejné úrovni před deseti lety k datu 6.2.2009. Dopad vyšší dvoutýdenní repo sazby spočívá ve dražších úvěrech a zároveň větším úročení peněz při uložení peněz v bankách.

3.1.3 Sociální Faktory

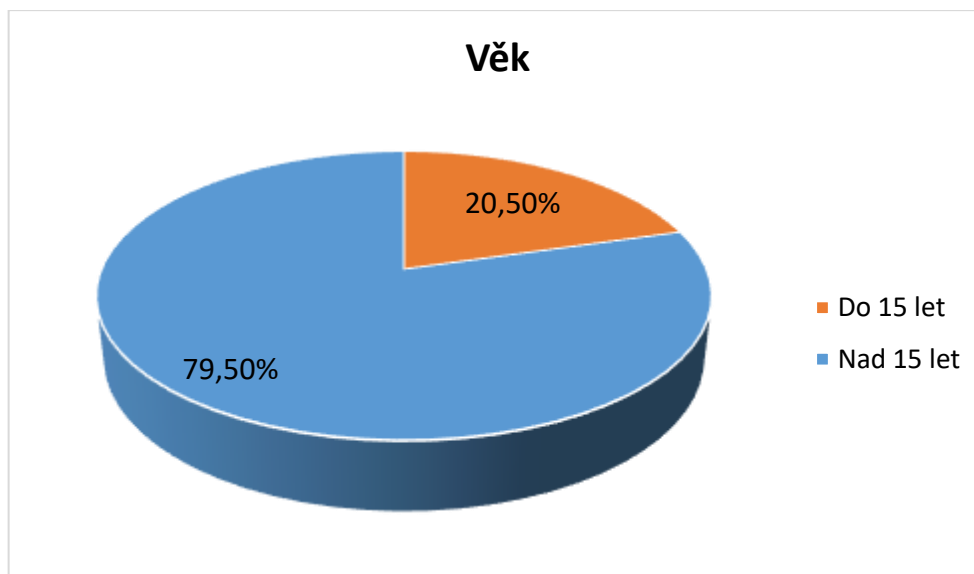
Sociální prostředí a změny v něm mohou souviset s poptávkou po daných produktech a hledáním vhodných pracovních sil. Ze sociálních faktorů jsou stěžejní zejména:

- **Obyvatelstvo** – je rostoucí. K 31.12.2018 byl celkový počet obyvatel v Jihomoravském kraji 1 187 667, což je o 4 460 obyvatel více než předchozí rok. V Brně je k 1.1.2019 počet obyvatel 377 139. A konkrétně v městské části Líšeň je tento počet 25 262, což je však o 145 obyvatel méně než předchozí rok. V následujících grafech je znázorněno rozložení obyvatelstva Brno-Líšeň.



Graf. 2: Rozložení obyvatelstva obce Brno-Líšeň podle pohlaví

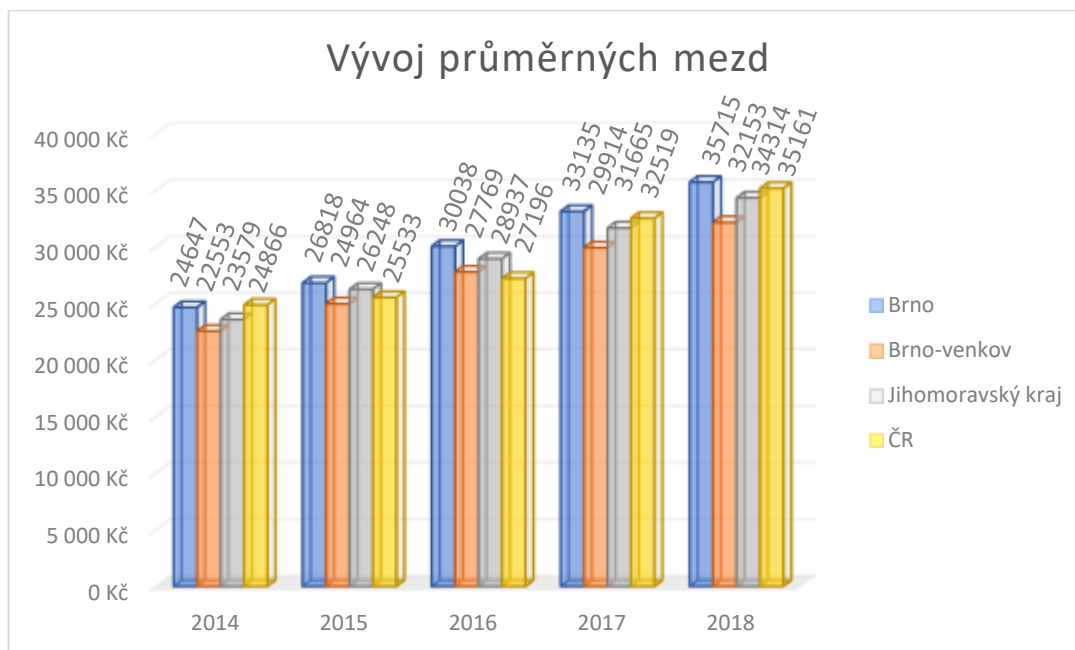
(Zdroj: www.mistopisy.cz)



Graf. 3: Rozložení obyvatelstva obce Brno-Líšeň podle věk

(Zdroj: www.mistopisy.cz)

- **Nezaměstnanost** – dle březnových statistik z úřadu práce tohoto roku je míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji na 3,7 %. Na konci měsíce bylo evidováno 31 224 uchazečů o zaměstnání. Oproti konci minulého měsíce to bylo o 2 021 osob méně. Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku se nezaměstnanost obyvatel snížila o 0,7 % a uchazečů o zaměstnání se snížilo o 4 273 osob. Počet uchazečů na jedno volné místo činí 1,2.
- **Průměrné platy** – poslední stěžejním sociálním faktorem jsou průměrné mzdy. V níže uvedeném grafu lze najít vývoj průměrných mezd v letech 2014 až 2018.



Graf. 4: Vývoj průměrných mezd

(Zdroj: data.brno.cz)

Graf poskytuje srovnání průměrných mezd podle čtyř území – Brno, Brno-město, Jihomoravský kraj, ČR. Průměrné mzdy v Brně v roce 2018 byly o 554 Kč vyšší než průměrné mzdy v celé ČR. Nárůst průměrných mezd od roku 2014 činí pro celou ČR 10 295 Kč. Reálný růst mezd se však musí brát i s ohledem na inflaci. Průměrné mzdy mají rovněž dopad na poptávku po daných produktech a při hledání pracovních sil.

3.1.4 Technologické faktory

Pro provoz restaurace nejsou technologické faktory až tak zásadní. Nicméně pro její dobrý chod je potřebné provádět různé inovace. Takové inovace mohou zkvalitnit chod podniku z několika důvodů. Kvalitní a funkční spotřebiče a nástroje v kuchyni mohou společně se zkušenými kuchaři dodat jídlu úplně jiný rozměr. Dále může být zaveden například rezervační systém prostřednictvím webových stránek, který ušetří práci a čas personálu. Neměly by se tedy být opomenuty stroje výpočetní techniky

vybaveny správným softwarem. Nutností je také ohlídání správného skladování potravin, které vyžaduje rovněž technologické inovace.

3.1.5 Ekologické faktory

Posledním bodem analýzy okolí podniku jsou faktory ekologické. Provoz restaurace může mít značný dopad na životní prostředí. Existuje několik možností, jak provozovat restauraci a zároveň se chovat ekologicky. Mezi takové zásady patří například:

- přístup samotných zaměstnanců k dané problematice,
- úspora vody a elektrické energie,
- používání ekologických čistících prostředků,
- třídění odpadu,
- omezení jednorázových obalů.

3.2 Porterův model

Po důkladné analýze okolí podniku následuje Porterova analýza pěti sil, které mají větší vliv na podnikání v daném odvětví. Tyto síly jsou rozepsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Konkurenční rivalita

V blízkosti ulice Jírové se nachází několik podniků, mezi které patří:

- Pizza Kobra,
- Amici Pizza & Burgers,
- Il Mondo Pizzeria,
- Potrefená Husa,
- Tesařova hospoda.

Uvedené podniky jsou prostřednictvím Google velmi dobře recenzované a mohli by tak činit hrozbu nově vznikajícímu podniku. Avšak ani jeden z podniků není zaměřený přímo na zdravé stravování. Rostoucí trend zdravého stravování je tak pro podnik dlouhodobě výhodný a uvedené podniky v okolí by nemuseli představovat významnou konkurenci pro naši restaurace.

3.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je otázkou vstupních bariér, které mohou tuto hrozbu značně omezit. K založení restauračního podniku je potřebný značný počáteční kapitál. Dále s tím souvisí i nalezení vhodných prostorů, které budou vhodné pro vybudování restaurace. Je podstatné mít zkušenosti v daném oboru a počítat s časovou náročností vybudování takového podniku. V neposlední řadě hraje roli již vzniklá konkurence v okolí při vstupu nového konkurenta na trh, a tak může být pro nový podnik složitější najít si své zákazníky.

3.2.3 Hrozba vzniku substitutů

Restaurace zaměřená na zdravé stravování nemá v okolí ulice Jírova příliš substitutů. V blízkosti se nachází obchody – Na lontu, Bio Krámek – které jsou zaměřeny především na zdravou výživu podobně, jako náš podnik, avšak nejsou zde nabízeny teplá jídla. Za hrozbu se však dá považovat možnost, že se z těchto obchodů vzniknou i jídelny nebo restaurace, které by pak nabízely velmi obdobné stravovací služby.

3.2.4 Síla kupujících

Nátlak požadavků ze strany zákazníků na gastronomické podniky je v posledních letech čím dál větší. Při výběru podniku dnes hrají podstatnou roli internetové recenze, které může napsat doslova kdokoli. V případě, že má zákazník nějakou stížnost, je dnes mnohem snazší napsat negativní recenzi než ji řešit přímo na místě. Mohou se tak často

objevovat nějakým způsobem zkreslené recenze o podniku a je nutné s touto hrozbou počítat. Zákazníci dnes mají větší nároky na kvalitu služeb než samotnou cenu. V dotazníku bude tato problematika důkladněji rozebrána.

3.2.5 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů může silně ovlivňovat podnikání. V daném odvětví se však pohybuje mnoho firem s podobným sortimentem. Není tedy příliš náročné změnit dodavatele bez větších obtíží. Náš podnik tudíž není na konkrétních dodavatelích nějak závislý, tudíž síla dodavatelů je skoro nulová.

3.3 SWOT analýza

Tato analýza je výstupem předchozích dvou analýz. Vyjadřuje silné stránky podniku a příležitosti, které ho mohou posílit. Dále pak ukazuje slabé stránky podniku a ohrožení, které by mohli rozvoj podniku narušit.

Tab. 3: SWOT Analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">• Slabší konkurence• Zkušenost majitelů v oblasti výživy• Záměr restaurace
W Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none">• Zcela nový podnik• Nezkušenost majitelů v podnikání• Mzdové náklady
O Příležitosti	<ul style="list-style-type: none">• Oslovení zákazníků• Získání dobrého jména• Zvýšení tržeb
T Ohrožení	<ul style="list-style-type: none">• Vznik konkurence• Negativní recenze• Změna legislativy

3.3.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří především menší konkurence. V Líšni se nachází několik zavedených restaurací. Jsou však zaměřeny odlišně než tato nová restaurace. Za další silnou stránku se dá považovat skutečnost, že majitelé mají bohaté zkušenosti

v oblasti zdravého životního stylu a výživy. Zaměření restaurace se rovněž dá považovat za silnou stránku nejen z důvodu menší konkurence v okolí, ale také proto, že je ve světě čím dál více vyhledávané než dříve. V současné době roste poptávka po zdravém, a především kvalitním jídle.

3.3.2 Slabé stránky

Nezanedbatelnou slabou stránkou je fakt, že se jedná o zcela nový podnik, který je pro své okolí neznámý. Nový podnik, který zatím nemá známé jméno a stabilní klientelu, se musí nejdříve lidem dostat do povědomí a postupně stabilní klientelu budovat. Majitelé nemají zatím žádné zkušenosti v samotném podnikání a vedení podniku. Je tedy nutné, aby se co nejlépe připravili na začátek podnikání. Mimo jiné to znamená i stanovení odborného garanta. Znalost legislativy je v tomto odvětví velice důležitá. V neposlední řadě jsou slabou stránkou mzdové náklady. Pro podnik s takovým zaměřením bude kladen důraz na zkušenosti a schopnosti kuchařů a zbytku personálu. Tato skutečnost může znamenat větší náklady na zaplacení zaměstnanců restaurace.

3.3.3 Příležitosti

Jak již bylo zmíněno, stravování je nedílnou součástí zdravého životního stylu. Pro podnik je tedy taková situace velkou příležitostí, protože s rostoucím zájmem o zdravý životní styl rovněž roste poptávka po kvalitním a čerstvém jídle. Podnik by se tak mohl rychle dostat do povědomí lidí a oslovit nové zákazníky.

3.3.4 Hrozby

Vznik konkurence je možnou hrozbou snad každého podniku. Pokud se tak stane, může dojít ke snížení tržeb a k celkovému úbytku klientely. S touto nemalou hrozbou je nutné počítat. Rovněž je nutné počítat s tím, že ne všichni zákazníci odejdou z restaurace spokojení a zanechají své zkušenosti ve formě negativní recenze na různých webech.

Může se pak stát, že potenciální zákazník uvažující o návštěvě podniku si přečte takovou negativní recenzi na základě, které se pak rozhodně podnik nenavštívit. Podnik by měl takové recenze sledovat, popřípadě se k daným recenzím písemně vyjádřit, čímž by se dala tato hrozba do jisté míry eliminovat. V neposlední řadě je vždy hrozba ze strany státu v podobě legislativním změn. Tyto změny mohou mít vliv na celkový chod restaurace.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola bude věnována samotnému konkrétnímu podnikatelskému plánu. Předmětem podnikání subjektu je poskytování služeb v oboru pohostinství. Nově založená restaurace by se měla nacházet v městské části Brno – Líšeň. Záměrem je nabízet především zdravá jídla z kvalitních potravin.

4.1 Právní forma podniku

Prvním bodem podnikatelského plánu je výběr právní formy podniku. V tabulce je uveden stručný přehled výhod a nevýhod podnikání dvou právních forem, které se jeví, jako nejvhodnější. Mezi tyto vybrané dvě právní formy patří:

- fyzická osoba – OSVČ,
- právnická osoba – společnost s ručením omezeným.

Tab. 4: Srovnání OSVČ a společnosti s ručením omezeným

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritéria	OSVČ	Společnost s ručením omezeným
Ručení	Neomezeně	Celým svým majetkem, společníci do výše nesplaceného vkladu
Zdanění	Daň z příjmu 15 %, možnost uplatnění paušálních výdajů, SP a ZP	Daň z příjmu 19 %, srážková daň 15 % ze zisku rozděleného mezi společníky

Pro nově vznikající restauraci byla zvolena společnost s ručením omezeným. Ručení za závazky je pouze do výše nesplaceného vkladu. Tato skutečnost byla hlavním rozhodujícím kritériem. Jelikož žádný ze společníků nemá v oboru praxi ani příslušnou odbornou způsobilost, která je podle živnostenského zákona k založení hostinské činnosti nutná, bude stanovený garant, který veškeré požadavky odpovědného zástupce splňuje.

4.2 Prostory podniku

Důležitou součástí záměru je najít vhodný prostor pro novou gastronomickou provozovnu. V následující tabulce bude srovnáno několik možností pro potenciální prostory restaurace. Dále je nutné rozhodnout, zda využít pronájmu nebo přímo prostory odkoupit.

Tab. 5: Přehled pronájmu prostor pro umístění provozovny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prostory	Typ	Lokalita	Výměra	Popis	Cena
A	Prodej	Pohankova 44/19	319 m ²	Prostor využíván jako obchod	3 900 000 Kč
B	Pronájem	Masarova 2407/7	375 m ²	Prázdné prostory	25 000 Kč/měs. + energie
C	Prodej	Šimáčkova 236/3	110 m ²	Prostor využíván jako bar	2 600 000 Kč
D	Pronájem	Jírova 2894/4	364 m ²	Prostor využíván jako restaurace	57 000 Kč/měs. + energie

4.2.1 Prostor A

Prostor je určený k prodeji za 3 900 000 Kč. Nachází se ve východní části Líšně v ulici Pohankova, poblíž náměstí Karla IV. Je v těsné blízkosti zavedené restaurace a penzionu U Libušky. Prostor byl využíván jako obchod.

4.2.2 Prostor B

Prostor je určený k pronájmu a nájemné činí 25 000 Kč měsíčně + energie. Nachází se v západnější části Líšně. Přímo naproti se nachází konkurenční podnik Havana Restaurant. Prostory jsou prázdné a nevyužívané.

4.2.3 Prostor C

Nachází se v podobné lokalitě, jako první prostor. Je také výrazně levnější. Jeho výměra je však pouze 110 m², což není pro daný podnikatelský záměr dostačující.

4.2.4 Prostor D

Prostor na ulici Jírové se nachází v samotném středu celé Líšně. Nejen, že je výhodný svojí dostupností, je využíván jako restaurace, což je v dané situaci velice výhodné. Nájemné činí 57 000 Kč měsíčně + energie. Ze všech možností se daný prostor jeví jako nejvhodnější, proto byl vybrán pro vybudování provozovny.

4.3 Základní údaje podnikání

Nový podnik **Simple & Healthy** je nově vznikající restaurace v městské části Líšeň. Restaurace bude provozována v ulici Jírova 2894/4. Zakládající osobou je Ondřej Bubík a František Nový. Hodnota disponovaných prostředků činí 1 600 000 Kč. Restaurace bude provozována prostřednictvím odpovědného zástupce.

Jak už název napovídá, restaurace bude podávat kvalitní čerstvá jídla neobsahující zbytečné chemické přísady. Cílem restaurace bude vyjít vstříc zákazníkům tak, aby byly zároveň spokojeny obě strany.

Tab. 6: Představení společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název společnosti	• Fresh Food Brno, s.r.o,
Sídlo společnosti	• Jírova 2894/4, 628 00 Brno
Právní forma	• společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	• 1 600 000 Kč
Jednatelé	• Ondřej Bubík • František Nový
Název restaurace	• Simple & Healthy
Předmět podnikání	• hostinská činnost

4.4 Personální zabezpečení

Řádné personální zabezpečení je nezbytné pro správný chod podniku. Kvalitní a vzdělaný personál v oblasti zdraví a zdravého stravování je důležitý pro dobré jméno restaurace. Nespolehlivý a nezkušený personál by mohl být špatnou vizitkou, proto je tato problematika stěžejní otázkou podnikatelského záměru. Je důležité zvolit přiměřené množství zaměstnanců pro optimalizaci nákladů a správné rozdělení prací. Struktura personálu bude vypadat následovně:

- šéfkuchař – má na starost veškeré dění v kuchyni. Je zodpovědný za chod a organizaci práce v kuchyni. Úkolem šéfkuchaře bude komunikace zejména s ostatními kuchaři a pomocnými silami, kterým bude přidělovat práci podle potřeby, a také s číšníky. Tým kuchařů bude tvořen z jednoho šéfkuchaře a tří kuchařů.
- kuchař – měl by být zodpovědný a spolehlivý s nadšením a chutí vařit jídla pro daný typ restaurace. Náplní práce kuchaře bude příprava veškerých pokrmů v nabídce s tím, že nové nápady a kreativita kuchaře budou vítány. V neposlední řadě se bude starat o zásobování a skladování potravin, což také souvisí s udržováním čistoty v kuchyni a místech, kde se potraviny skladují.
- pomocná síla – podle potřeby bude mít na starost jednodušší práce v kuchyni. Mezi takové práce bude patřit např. mytí nádobí, krájení zeleniny a ovoce, škrabání brambor apod. K dispozici bude během provozu vždy alespoň jeden pracovník na této pozici.
- číšník – náplní práce číšníka bude komunikace v kuchyni a komunikace se zákazníky. Podmínkou obsluhy bude příjemné vystupování před hosty, vstřícnost a trpělivost. Dále budou mít na starost přípravu nápojů. Zájem v oblasti zdravého stravování bude výhodou, nikoli však podmínkou. Mimo jiné se také bude starat o zásobování a udržování čistoty zejména v prostoru baru. V restauraci budou vždy k dispozici tři číšníci.
- brigádník – jeho náplň práce v podniku bude různá a podle potřeby. Primárně bude pomáhat v kuchyni s mytím nádobí, či pomoc při zásobování. Bude důležitou pomocnou silou v hodinách, kdy bude podnik nejvíce vytížený. Na tu pozici postačí dva zaměstnanci.

- uklízečka – bude mít na starosti úklid prostor pro hosty včetně toalet.

Majitelé, kteří se problematikou zdravého stravování zabývají, vyberou vhodné kandidáty na výše uvedené pozice. Tým personálu restaurace bude tvořen šestnácti zaměstnanci:

- šéfkuchař,
- 3 kuchaři,
- 6 číšníků,
- 2 pomocné síly,
- 2 brigádníci,
- 2 uklízečky.

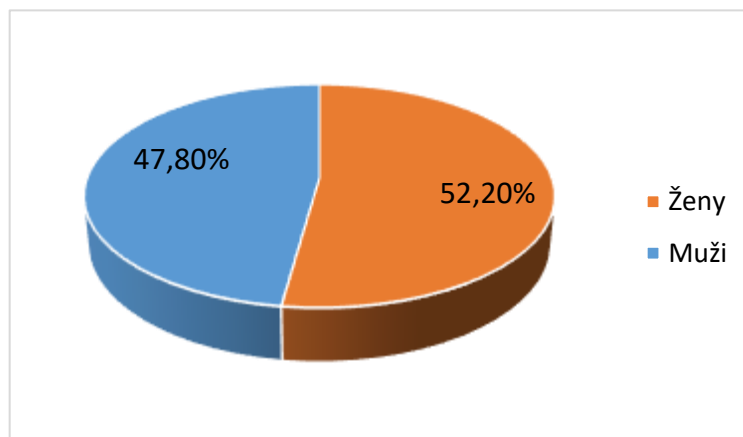
4.5 Marketing

Správné marketingové strategie dokáží podniku usnadnit dosažení jeho cílů. Informace získané při marketingovém průzkumu budou důležité pro další zpracování podnikatelského plánu. Tyto informace dají obraz o tom, jaké jsou potřeby a požadavky zákazníků a určí, jakým směrem by měl podnik postupovat, aby nastal soulad mezi podnikem a zákazníky.

4.5.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum probíhal ve formě dotazníku. Dotazník obsahoval celkem 9 otázek, jejichž cílem bylo získat základní informace o potřebách a požadavcích zákazníků. Pomocí dotazníku se podařilo najít celkem 92 respondentů. Získané odpovědi respondentů jsou následovné:

Otázka č. 1: Jaké jste pohlaví?

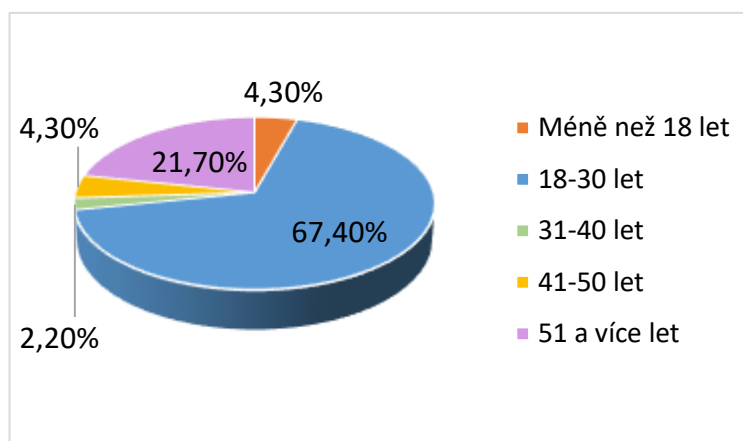


Graf. 5: Otázka č. 1: Jaké jste pohlaví?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Daná otázka se vztahovala na pohlaví respondenta. Dotazovaní respondenti byli zhruba ve stejném poměru.

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

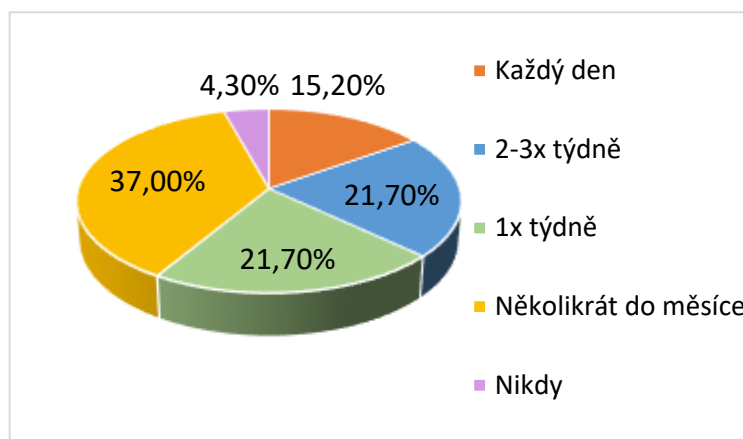


Graf. 6: Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většinu dotazovaných respondentů tvořila věková skupina 18-30 let. Věkové skupiny méně než 18 let a mezi 31 a 50 lety tvořilo dohromady pouze deset procent respondentů. Přes dvacet procent poté tvořila věková skupina 51 a více let.

Otázka č. 3: Jak často navštěvujete restaurace?

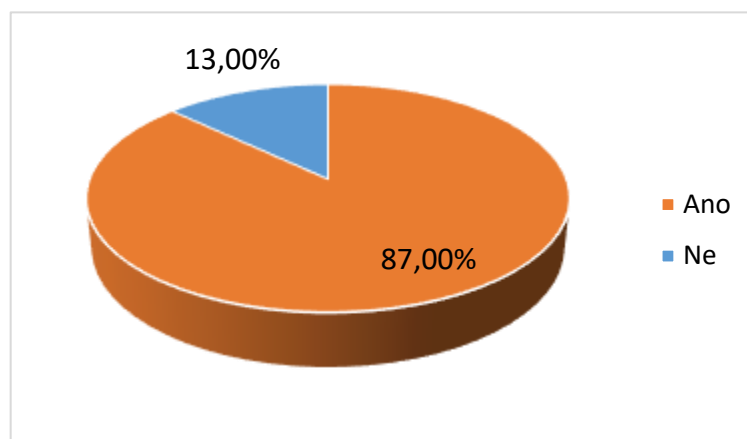


Graf. 7: Otázka č. 3: Jak často navštěvujete restaurace?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Alespoň jednu návštěvu restaurací týdně udává větší polovina respondentů. Z toho patnáct procent navštěvuje každý den a dvacet procent 2krát až 3krát týdně.

Otázka č. 4: Uvítali byste v Líšni novou restauraci se zdravou výživou?

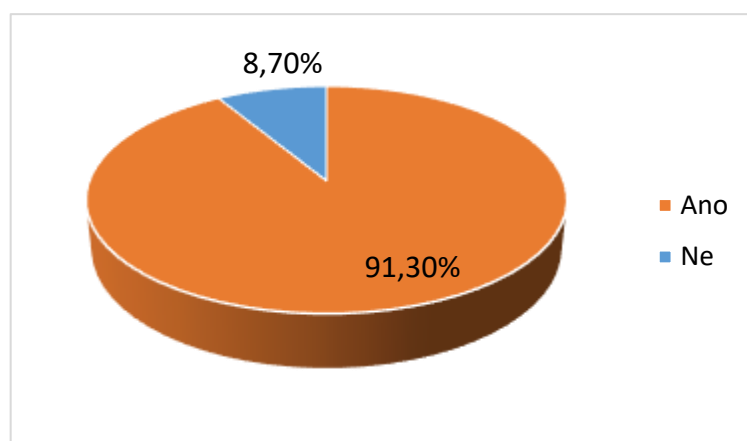


Graf. 8: Otázka č. 4: Uvítali byste v Líšni novou restauraci se zdravou výživou?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem otázky bylo zjistit, zda je v okolí zájem o restauraci s takovým záměrem. Téměř devadesát procent respondentů uvedlo, že by takovou restauraci uvítali.

Otázka č. 5: Uvítali byste v naší restauraci polední menu?

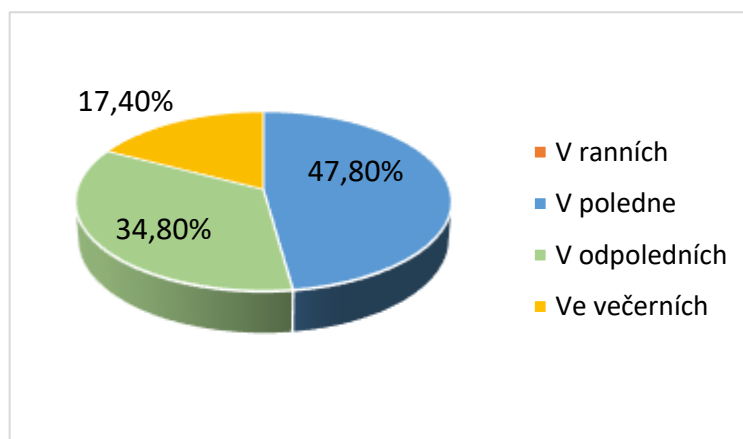


Graf. 9: Otázka č. 5: Uvítali byste v naší restauraci polední menu?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř každá restaurace nabízí polední menu za zvýhodněné ceny. Výsledek této odpovědi potvrdil očekávaný odhad. Přes devadesát procent respondentů uvedlo zájem o polední menu.

Otázka č. 6: V jakých hodinách nejčastěji navštěvujete restaurace?

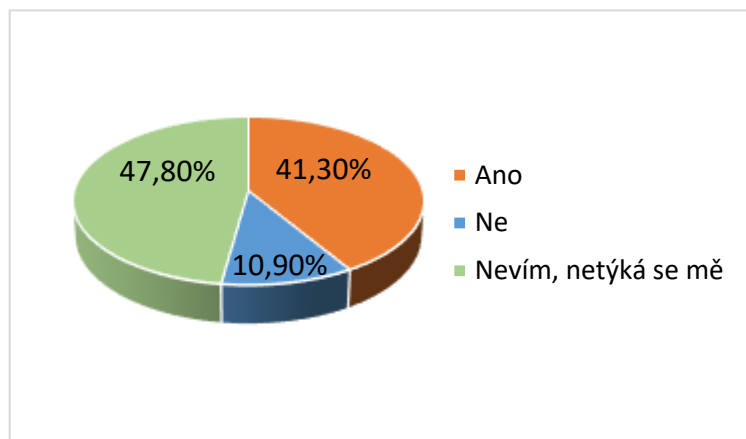


Graf. 10: Otázka č. 6: V jakých hodinách nejčastěji navštěvujete restaurace?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem otázky bylo zjistit, v jakých hodinách bude restaurace nejvíce navštěvovaná. Nejčastější navštěvování restaurací v ranních hodinách nepotvrdil jediný respondent. Téměř polovina respondentů uvedla, že nejčastěji navštěvují restaurace v poledne, tedy na oběd. Třetina respondentů označila nejčastější návštěvy v odpoledních hodinách a zbytek respondentů ve večerních hodinách.

Otázka č. 7: Uvítali byste pro svoje děti dětský koutek v naší restauraci?

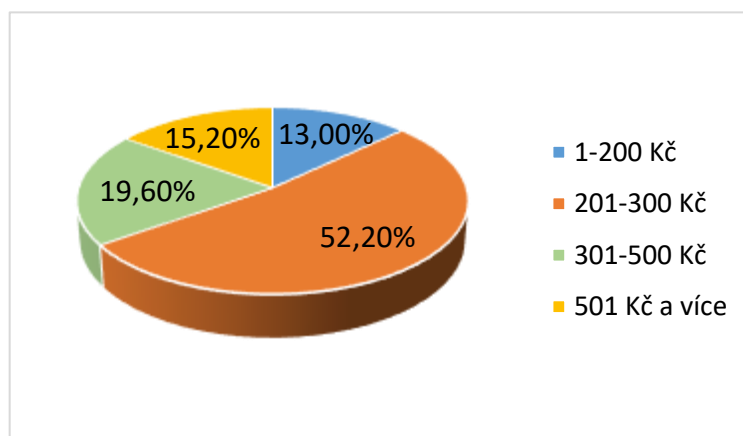


Graf. 11: Otázka č. 7: Uvítali byste pro svoje děti dětský koutek v naší restauraci?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V pronajatých prostorách je již vybudovaný dětský koutek. Cílem otázky tedy bylo zjistit, zda by byl o něj v nové restauraci zájem. V případě nezájmu by bylo možné prostor dětského koutku využít pro více stolů pro zákazníky. Ze zjištěných údajů vyplývá, že téměř polovina respondentů by dětský koutek uvítala a další necelá polovina respondentů uvedla, že neví. Ovšem přímo proti dětského koutku v restauraci bylo pouze jedenáct procent respondentů, tudíž dětský koutek zůstane zachován.

Otázka č. 8: Kolik jste ochotni zaplatit za jednu návštěvu restaurace?

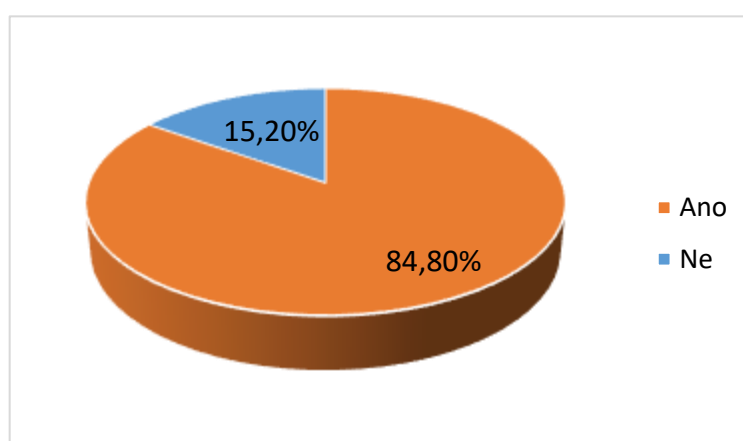


Graf. 12: Otázka č. 8: Kolik jste ochotni zaplatit za jednu návštěvu restaurace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze získaných odpovědí vyplývá, že větší polovina respondentů je ochotna zaplatit za jednu návštěvu restaurace v rozmezí 201-300 Kč na osobu. Zhruba třetina respondentů pak udává, že jsou ochotni zaplatit 301 Kč a více. 1-200 Kč je ochotno zaplatit třináct procent respondentů.

Otázka č. 9: Líbí se vám lokalita nové restaurace?



Graf. 13: Otázka č. 9: Líbí se vám lokalita nové restaurace?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř všem respondentům se líbí umístění restaurace v ulici Jírova.

4.5.2 Marketingový mix

Dalším nástrojem pro dosažení marketingových cílů je marketingový mix, který obsahuje tzv. 4P (produkt, cena, distribuce, propagace). Ty teď budou přesněji rozepsány:

Produkt

Smyslem nové restaurace bude podávat jídla se zaměřením na zdravý životní styl. Na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplývá, že o zavedení takto zaměřené restaurace zájem opravdu je. Shodla se na tom naprostá většina respondentů. Pod pojmem zdravého jídla si každý představuje něco jiného. Nicméně faktem je, že takové spektrum zdravých jídel a variant je opravdu mnoho. Zdravé jídlo v žádném případě neznamená, že musí být nudné a bez chuti. V restauraci by si měl najít každý zákazník svoje. I přesto, že třeba není velkým nadšencem zdravého životního stylu, najde zde spoustu chutných pokrmů. Nebude opomenuta nabídka poledních menu, ne jejímž se zavedení se rovněž shodla většina respondentů.

Cena

Stanovení ceny je stěžejním prvkem pro fungování restaurace. Mělo by se vyjít vstříc hostům, aby byli spokojeni, ale takovým způsobem, aby byl zároveň podnik ziskový. Při stanovení cen se bude vycházet jednak z výsledků dotazníkového šetření. Rovněž se bude vycházet z cen podniků, které se nacházejí v okolí.

Distribuce

Provozovna se bude nacházet v ulici Jírova. Je to velice výhodná lokalita. Nachází se zhruba ve středu městské části Líšeň. K 1.1.2019 je její přesný počet obyvatel 25 262. V blízkosti můžeme najít autobusové zastávky a významnou zastávku tramvaje. Chůzí

je lokalita dostupná pro všechny obyvatele z okrajových částí Líšně do dvaceti-pěti minut. Možnost parkování je trochu omezená, a to zejména ve večerních hodinách, jelikož se v těsné blízkosti nachází několik panelových domů. Necelých 50 metrů od provozovny se nachází radnice městské části.

Propagace

Marketingová propagace bude hrát v prvním roce podnikání významnou roli, aby si podnik získal povědomí okolí a také stabilní klientelu. Metody propagace budou následující:

- **webová stránka** – přístup k internetu má v dnešní době téměř každý člověk. Vytvoření webové stránky, která bude funkční a uživatelsky přátelská, proto bude stěžejním bodem propagace. Bude podávat základní informace o podniku, kterými jsou provozní doba, úplný jídelní lístek a nápojový lístek včetně cen, adresa včetně popisu na mapě, kontaktní údaje a chystané akce. Důraz bude kladen i po stránce designové, aby dokázala zaujmout.
- **sociální sítě** – jsou už dnes velice rozšířené ve všech kategoriích, proto budou založeny profily podniky na několika z nich. Budou mezi ně patřit zejména: Facebook, Instagram, Twitter. Budou podávat informace vesměs podobné, jako webová stránka. Mohou být doplněny o fotogalerie z akcí, zajímavosti ve světě zdravého stravování, novinky v podniku apod.
- **slevové portály** – zajímavým zviditelněním podniku a podpory prodeje může být také realizováno prostřednictvím slevových portálu, zejména Slevomatu. Funguje jako elektronický obchod na základě časově omezených nabídek s různými slevami.
- **reklamní plocha** – je posledním článkem propagace. Bude umístěna na dobře viditelném a frekventovaném místě. Cílem bude zaujmout potenciální zákazníky, podat jim základní informaci o podniku a navigovat směrem k podniku.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu, jelikož zobrazuje očekávané výnosy a náklady. Bude obsahovat několik podkapitol. V první řadě bude navržen rozpočet očekávaných nákladů, na který naváže výběr vhodného typu cizího zdroje financování a konkrétního produktu. Dále budou určeny očekávané výnosy a z nich vycházející odhad výsledku hospodaření po prvním roce fungování a výkaz o peněžních tocích.

4.6.1 Rozpočet nákladů

V této podkapitole bude důkladně rozepsán rozpočet nákladů na veškeré skupiny nákladů. Ke konci poté bude uveden přehled součtu všech těchto skupin nákladů. Náklady jsou rozdělené do skupin – na zřízení společnosti, počátečních, provozních, mzdových, marketingových.

Náklady na zřízení společnosti

Tato skupina nákladů představuje náklady, které je potřeba vynaložit před začátkem podnikání. V následující tabulce je stručný přehled celkové částky těchto administrativních nákladů.

Tab. 7: Náklady na zřízení společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zřizovací náklad	Cena
Sepsání společenské smlouvy	4 000 Kč
Ověřování podpisů a listin	1 100 Kč
Výpis z trestního rejstříku	2x 100 Kč
Ohlášení živnosti	2x 1 000 Kč
Poplatky v bance při složení ZK	1 300 Kč
Podání návrhu na zápis do OR	5 000 Kč
Výpisy z OR a živnostenského rejstříku	2x 150 Kč
CELKEM	13 900 Kč

Na úplném začátku čeká majitelé sepsání společenské smlouvy u notáře, které vyjde na 4 000 Kč a následné ověření podpisů a listin 1 100 Kč. Jednatel společnosti s ručením omezeným musí doložit, že je trestně bezúhonný. Oba společníci si tedy musí nechat vyhotovit výpis z trestního rejstříku. Tento úkon provedou na pracovišti Czech POINT. Dále musí společníci ohlásit živnost na živnostenském úřadě a každý zaplatit správní poplatek 1 000 Kč. Při složení základního kapitálu společníků ve výši 1 600 000 Kč na bankovní účet bude účtován poplatek 1 300 Kč. Následuje podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku pomocí elektronického formuláře. Soudní poplatek za tento úkon činí 5 000 Kč. Nakonec si společníci nechají vyhotovit výpis z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku a zaplatí dohromady 300 Kč za tyto úkony na pracovišti Czech POINT. Celkové náklady na zřízení společnosti činí **13 900 Kč**.

Náklady na nové zařízení

Pronajatý prostor byl dříve využíván taktéž pro gastronomické účely. Tahle skutečnost znamená, že nebude potřeba vynaložit tolik nákladů na rekonstrukci a kolaudaci prostor. Nicméně několik změn v prostorech nastane. V následující tabulce je výčet věcí, které budou dokoupeny.

Tab. 8: Náklady na nové zařízení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zařízení	Cena
Designové úpravy	105 000 Kč
Nábytek (stoly, židle)	521 000 Kč
Dekorace a doplňky	45 000 Kč
Odšťavňovač Omega	10 950 Kč
2x Mixér NutriBullet	7 100 Kč
2x Počítač	21 450 Kč
Zhotovení jídelních a nápojových lístků	4 200 Kč
Pokladna EET Dotykačka	7 900 Kč
CELKEM	751 150 Kč

Aby získal podnik svůj osobitý styl, budou zde provedeny designové úpravy a zakoupena dekorace v celkové hodnotě 150 000 Kč. Což dále souvisí k nákupem nového nábytku,

který zahrnuje nové stoly a židle v ceně 521 000 Kč. Přesto, že kuchyně je již slušně zařízená na provoz restaurace, budou zde ještě dokoupeny dva mixéry a odšťavňovač za cenu dohromady 25 150 Kč. Další náklad bude představovat zhotovení jídelních a nápojových lístků, které jsou předpokladem pro zahájení provozu restaurace. V neposlední řadě bude zakoupena pokladna EET a zakoupeny dva nové počítače. Celkové náklady úprav prostoru a nového zařízení tedy činí **751 150 Kč**.

Mzdové náklady

Významný díl celkových nákladů tvoří náklady na mzdy zaměstnanců nové provozovny. Podrobná struktura zaměstnanců a jejich náplň práce byla již rozebrána v kapitole personální zabezpečení. V následující tabulce je uveden stručný přehled mzdových nákladů.

Tab. 9: Mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet pracovníků	Hrubá mzda (Kč)	SZ, SP (Kč)	Mzdový náklad zaměstnavatele (Kč)
Šéfkuchař	1	53 000 Kč	18 020 Kč	71 020 Kč
Kuchař	3	45 000 Kč	15 300 Kč	180 900 Kč
Číšník	6	20 000 Kč	6 800 Kč	160 800 Kč
Pomocná síla	2	20 970 Kč	7 130 Kč	56 200 Kč
Brigádník	2	16 000 Kč	5 440 Kč	42 880 Kč
Uklízečka	2	6 000 Kč	-	12 000 Kč
CELKEM				523 800 Kč

Měsíční hrubá mzda kuchařů je 45 000 Kč v čele s šéfkuchařem, který je za své povinnosti ohodnocen o 8 000 Kč více. V kuchyni budou pracovat také dvě pomocné síly s měsíční hrubou mzdou 20 970 Kč. Číšníci budou ohodnoceni měsíční hrubou mzdou 20 000 Kč. Další pozice budou fungovat na základě dohod o provedení práce, popřípadě dohod o pracovní činnosti. Pro výpočet celkových mzdových nákladů je nutné připočítat k hrubým mzdám sociální a zdravotní pojištění. Sociální pojištění tvoří 25 % hrubé částky mzdy. Zdravotní pojištění tvoří 9 % hrubé částky mzdy. Mzdový

náklad zaměstnavatele tedy tvoří 1,34násobek hrubé mzdy. Pro výpočet budeme uvažovat, že uklízečky budou pracovat na dohodu o provedení práce do deseti-tisíc korun, tudíž u této jediné pozice se nebude připočítávat sociální a zdravotní pojištění. Součet všech mzdových nákladů, který jde k tíži provozovny, činí na konci měsíce **523 800 Kč**.

Marketingové náklady

V předchozí kapitole byly v marketingovém mixu popsány způsoby, jakými se bude podnik propagovat. Některé z těchto možností jsou jednoduché a bezplatné např. založení profilu na sociální síti. Některé z nich však budou vyžadovat náklady na realizaci. Tyto náklady jsou uspořádány v následující tabulce.

Tab. 10: Marketingové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketingový náklad	Cena
Webová stránka	25 000 Kč
Správa webové stránky	1 000 Kč/měs.
Reklamní plocha	16 000 Kč/měs.
Slevomat	Provize dle prodaných voucherů
CELKEM	42 000 Kč

O vytvoření a správu webu se postará společnost Kelio sídlící v Brně, která bude za tuto zakázku požadovat 25 000 Kč. Vyčíslená cena za pronájem reklamní plochy činí 16 000 Kč. Náklady na propagaci prostřednictvím Slevomatu nelze dopředu vyčíslit. Celkové počáteční marketingové náklady v prvním měsíci činí **42 000 Kč** a poté měsíčně **17 000 Kč**.

Počáteční náklady

Následující tabulka ukazuje výši nákladů, které je nutno vynaložit ještě před zahájením provozu restaurace. Tyto náklady zahrnují zřizovací výdaje na úplném začátku podnikání, náklady na vybavení a úpravy prostor pro hosty, dále různá nová zařízení a v poslední řadě náklady za vytvoření webové stránky. Jsou vynaloženy jednorázově.

Tab. 11: Počáteční náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počáteční náklad	Cena
Zřizovací náklady	13 900 Kč
Nábytek (stoly, židle)	521 000 Kč
Designové úpravy a dekorace	150 000 Kč
Nové zařízení	80 150 Kč
Webová stránka	25 000 Kč
CELKEM	790 050 Kč

Celkové počáteční náklady činí 790 050 Kč. Podnikatelé disponují vlastním kapitálem ve výši 1 600 000 Kč, nicméně pro určení celkových nákladů pro zahájení provozu se k těmto nákladům přičtou provozní náklady v optimistické variantě za první měsíc.

Provozní náklady

Do této skupiny nákladů patří již výše uvedené mzdové a marketingové náklady. Dále jsou zde náklady na nájem, zásoby, energie, internet, telefon a také na splátku úvěru. Tyto náklady jsou vynaloženy každý měsíc, aby mohla restaurace fungovat. V následujících tabulkách jsou provozní náklady znázorněny ve třech variantách. Varianty optimistická, reálná a pesimistická jsou odvozeny od vytížení kapacity restaurace. Podle vytížení totiž dochází ke změně některých nákladů. Náklady měnící se na základě využití kapacity restaurace můžeme označit jako variabilní a patří mezi ně zásoby pro kuchyni, které jsou předpokládány jako 40 % z hodnoty tržeb, a spotřebovaná energie. Ostatní náklady jsou však stabilní a nemění se.

Tab. 12: Provozní náklady – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklad (optimistická varianta)	Měsíční	Roční
Nájem	57 000 Kč	684 000 Kč
Zásoby	701 109 Kč	8 413 308 Kč
Energie	45 500 Kč	546 000 Kč
Internet	650 Kč	7 800 Kč
Telefon	750 Kč	9 000 Kč
Mzdové náklady	523 800 Kč	6 285 600 Kč
Marketingové náklady	17 000 Kč	204 000 Kč
Splátka úvěru	11 417 Kč	137 004 Kč
CELKEM	1 357 226 Kč	16 286 712 Kč

Optimistická varianta značí 65% využití celkové kapacity restaurace. V této variantě jsou tedy provozní náklady nejvyšší. Náklady na zásoby tvoří téměř polovinu všech položek provozních nákladů. Měsíční výše daných provozních nákladů činí 1 357 226 Kč.

Tab. 13: Provozní náklady – reálná varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklad (reálná varianta)	Měsíční	Roční
Nájem	57 000 Kč	684 000 Kč
Zásoby	485 383 Kč	5 824 596 Kč
Energie	31 500 Kč	378 000 Kč
Internet	650 Kč	7 800 Kč
Telefon	750 Kč	9 000 Kč
Mzdové náklady	523 800 Kč	6 285 600 Kč
Marketingové náklady	17 000 Kč	204 000 Kč
Splátka úvěru	11 417 Kč	137 004 Kč
CELKEM	1 127 500 Kč	12 530 000 Kč

Provozní náklady v reálné variantě znamenají 45% využití celkové kapacity restaurace. Náklady na zásoby a energii jsou v reálné variantě podstatně nižší, a proto jsou mzdové náklady největší položkou. Měsíční výše daných provozních nákladů činí 1 127 500 Kč.

Tab. 14: Provozní náklady – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní náklad (pesimistická varianta)	Měsíční	Roční
Nájem	57 000 Kč	684 000 Kč
Zásoby	269 658 Kč	3 235 896 Kč
Energie	17 500 Kč	210 000 Kč
Internet	650 Kč	7 800 Kč
Telefon	750 Kč	9 000 Kč
Mzdové náklady	523 800 Kč	6 285 600 Kč
Marketingové náklady	17 000 Kč	204 000 Kč
Splátka úvěru	11 417 Kč	137 004 Kč
CELKEM	897 775 Kč	10 773 300 Kč

Při pesimistické variantě s 25% využití celkové kapacity restaurace činí mzdové náklady téměř dvě třetiny veškerých provozních nákladů. V dané variantě je jejich měsíční výše 897 775 Kč.

4.6.2 Financování

Společníci disponují částkou 1 600 000 Kč. Celkové náklady pro zahájení provozu na základě předchozí kapitoly činí 2 147 395 Kč. Jedná se o součet počátečních nákladů a provozních nákladů v optimistické variantě. Bude tedy nutné najít vhodný cizí zdroj financování ve výši 550 000 Kč.

Tab. 15: Srovnání bankovních úvěrů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Banka			
	Sberbank CZ	UniCredit Bank	MONETA Money Bank	Česká spořitelna
Produkt	Firemní FÉR úvěr	PRESTO Business	Expres Business	Start-up úvěr
Výše úvěru	500 tis. - 1 mil. Kč	až 1 mil. Kč	až 2,5 mil. Kč	20 tis. - 600 tis. Kč
Splatnost	1-7 let	až 5 let	2-8 let	1-6 let
Úroková sazba	5,99 % p.a.	od 6,9 % p.a.	od 5,9 % p.a.	9 % p.a.
Poplatky	200 Kč/měs.	2000 Kč + 200 Kč/měs.	299 Kč/měs.	0 Kč
Požadavky	daňové přiznání za poslední období	daňové přiznání za poslední období	bez doložení daňového přiznání, stačí podnikat 12 měsíců	bez doložení daňového přiznání

Z výše uvedené tabulky je možné vybrat ze čtyř úvěrů. Úvěry jsou poskytovány různými bankami. Česká spořitelna nabízí získání úvěru bez doložení daňového přiznání. Rovněž si jako jediná z uvedených bank nenárokuje měsíční poplatky. Její produkt, start-up úvěr, nenabízí nejlepší úrokovou sazbu, avšak s ohledem na administrativní nenáročnost byl vybrán pro financování nepokrytých nákladů pro zahájení provozu restaurace. Níže uvedená tabulka představuje splátkový kalendář, ve které je uvedeno prvních 24 splátek.

Tab. 16: Splátkový kalendář

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí splátky	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Splátka	Konečná hodnota
1	550 000 Kč	4 125 Kč	7 292 Kč	11 417 Kč	542 708 Kč
2	542 708 Kč	4 070 Kč	7 347 Kč	11 417 Kč	535 361 Kč
3	535 361 Kč	4 015 Kč	7 402 Kč	11 417 Kč	527 959 Kč
4	527 959 Kč	3 960 Kč	7 457 Kč	11 417 Kč	520 502 Kč
5	520 502 Kč	3 904 Kč	7 513 Kč	11 417 Kč	512 988 Kč
6	512 988 Kč	3 847 Kč	7 570 Kč	11 417 Kč	505 419 Kč
7	505 419 Kč	3 791 Kč	7 626 Kč	11 417 Kč	497 792 Kč
8	497 792 Kč	3 733 Kč	7 684 Kč	11 417 Kč	490 109 Kč
9	490 109 Kč	3 676 Kč	7 741 Kč	11 417 Kč	482 367 Kč
10	482 367 Kč	3 618 Kč	7 799 Kč	11 417 Kč	474 568 Kč
11	474 568 Kč	3 559 Kč	7 858 Kč	11 417 Kč	466 710 Kč
12	466 710 Kč	3 500 Kč	7 917 Kč	11 417 Kč	458 793 Kč
13	458 793 Kč	3 441 Kč	7 976 Kč	11 417 Kč	450 817 Kč
14	450 817 Kč	3 381 Kč	8 036 Kč	11 417 Kč	442 781 Kč
15	442 781 Kč	3 321 Kč	8 096 Kč	11 417 Kč	434 685 Kč
16	434 685 Kč	3 260 Kč	8 157 Kč	11 417 Kč	426 528 Kč
17	426 528 Kč	3 199 Kč	8 218 Kč	11 417 Kč	418 310 Kč
18	418 310 Kč	3 137 Kč	8 280 Kč	11 417 Kč	410 030 Kč
19	410 030 Kč	3 075 Kč	8 342 Kč	11 417 Kč	401 688 Kč
20	401 688 Kč	3 013 Kč	8 404 Kč	11 417 Kč	393 284 Kč
21	393 284 Kč	2 950 Kč	8 467 Kč	11 417 Kč	384 817 Kč
22	384 817 Kč	2 886 Kč	8 531 Kč	11 417 Kč	376 286 Kč
23	376 286 Kč	2 822 Kč	8 595 Kč	11 417 Kč	367 691 Kč
24	367 691 Kč	2 758 Kč	8 659 Kč	11 417 Kč	359 031 Kč

Úvěr ve výši 550 000 Kč bude splacen za 5 měsíc. Splácení úvěru bude formou měsíčních konstantních splátek. Celkem se tedy uskuteční 60 splátek ve výši 11 417 Kč. Součet všech splátek neboli celková cena úvěru činí 685 020 Kč. Ročně se ve splátkách zaplatí 137 004 Kč. Úplný splátkový kalendář lze najít v příloze č. 1.

4.6.3 Výnosy

Cílem této podkapitoly bude spočítat výnosy ve třech variantách podle využití celkové kapacity restaurace. Bude tedy zahrnovat několik kroků. Prvním bodem bude stanovení otevírací doby a na základě toho bude i stanovena maximální možná kapacita restaurace pro každý den v týdnu. Z maximální kapacity poté budou vycházet různé varianty tržeb restaurace, dle jejího zatížení.

Otevírací doba

Pro určení maximální kapacity restaurace je nejprve nutné stanovit její otevírací dobu. V následující tabulce je přehled dnů v týdnu a k nim uvedené rozmezí hodin, ve kterých bude restaurace otevřena.

Tab. 17: Otevírací doba

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Den	Otevírací doba
Pondělí	11.00 – 23.00
Úterý	11.00 – 23.00
Středa	11.00 – 23.00
Čtvrtek	11.00 – 23.00
Pátek	11.00 – 23.00
Sobota	11.00 – 23.00
Neděle	11.00 – 22.00

Restaurace bude otevřena každý den v týdnu od jedenácti hodin dopoledne do jedenácti hodin večer s výjimkou neděle, kdy bude otevírací doba večer zkrácena o jednu hodinu.

Stanovení kapacity

Po stanovení otevírací doby následuje stanovení kapacity restaurace, které je vyznačeno v níže uvedené tabulce. Bude se vycházet z toho, že přesný počet míst k sezení v restauraci je 78.

Tab. 18: Stanovení kapacity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Den	Počet zákazníků		
	Pracovní dny 11.00-14.00	Pracovní dny 14.00-23.00, Sobota + Neděle	Maximální kapacita během celého dne
Pondělí	312	234	546
Úterý	312	234	546
Středa	312	234	546
Čtvrtek	312	234	546
Pátek	312	234	546
Sobota	-	312	312
Neděle	-	286	286

Jak již bylo uvedeno, restaurace bude nabízet v pracovních dnech výhodné menu, a to v čase od jedenácti hodin dopoledne do dvou hodin odpoledne. Předpokládáme-li průměrný čas strávený v restauraci v době, kdy se podávají menu, 45 minut, poté lze s daným počtem míst v restauraci v této době pojmout 312 zákazníků. Předpokládáme-li průměrný čas strávený v restauraci v době, kdy se nepodávají menu, 3 hodiny, poté lze dospět k maximální kapacitě restaurace během celé otevírací doby v sobotu 312 zákazníků, v neděli 286 zákazníků a ve všední dny 546 zákazníků.

Tržby

V následující části budou výpočty očekávaných tržeb. Očekávané tržby jsou rozděleny do dvou kategorií. První kategorii tvoří tržby za prodané menu ve všedních dnech. Druhou kategorií pak tvoří všechny ostatní tržby. Tabulky obsahují přehled týdenních, měsíčních i ročních očekávaných tržeb, a to ve třech variantách.

Tab. 19: Očekávané tržby – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby – optimistické	Týdenní	Měsíční	Roční
Menu	121 680 Kč	521 486 Kč	6 257 832 Kč
Ostatní	287 300 Kč	1 231 286 Kč	14 775 432 Kč
Celkem	408 980 Kč	1 752 772 Kč	21 033 264 Kč

Optimistická varianta počítá s 65 % vytížením kapacity restaurace. Při tomto vytížení dosahuje provozovna měsíčních výnosů v hodnotě 1 752 772 Kč.

Tab. 20: Očekávané tržby – reálná varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby – reálné	Týdenní	Měsíční	Roční
Menu	84 240 Kč	361 029 Kč	4 332 348 Kč
Ostatní	198 900 Kč	852 429 Kč	10 229 148 Kč
Celkem	283 140 Kč	1 213 458 Kč	14 561 496 Kč

Při reálné variantě se počítá s tím, že restaurace bude kapacitně vytížena na 45 %. Daná situace by pro restauraci byla stále zisková. Měsíční výnosy v reálné variantě činí 1 213 458 Kč.

Tab. 21: Očekávané tržby – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby – pesimistické	Týdenní	Měsíční	Roční
Menu	46 800 Kč	200 572 Kč	2 406 864 Kč
Ostatní	110 500 Kč	473 572 Kč	5 682 864 Kč
Celkem	157 300 Kč	674 144 Kč	8 089 728 Kč

V neposlední řadě je nutné počítat i s pesimističtější variantou. Daný případ počítá s kapacitním vytížením 25 %. Pesimistická varianta by mohla dostat restauraci do velkých finančních problémů. Provozní náklady by těžce převládaly nad výnosy, které by činily měsíčně pouze 674 144 Kč.

4.6.4 Výsledek hospodaření

Když jsou známy náklady a výnosy, je možné spočítat výsledek hospodaření. Rozdíl výnosů a nákladů bude upraven v následující tabulce ve třech variantách.

Tab. 22: Výsledek hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhad výsledku hospodaření	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
Tržby	21 033 264 Kč	14 561 496 Kč	8 089 728 Kč
Materiál	8 413 308 Kč	5 824 596 Kč	3 235 896 Kč
Nájemné	684 000 Kč	684 000 Kč	684 000 Kč
Energie	546 000 Kč	378 000 Kč	210 000 Kč
Marketingové náklady	204 000 Kč	204 000 Kč	204 000 Kč
Mzdové náklady	6 285 600 Kč	6 285 600 Kč	6 285 600 Kč
Ostatní náklady	16 800 Kč	16 800 Kč	16 800 Kč
Úroky z úvěru	45 798 Kč	45 798 Kč	45 798 Kč
VH před zdaněním	4 837 758 Kč	1 122 702 Kč	-2 592 366 Kč

Výsledek hospodaření při optimistické variantě činí necelých pět milionů korun. V reálné variantě pak dosahuje hodnoty okolo jednoho milionu korun. Lze předpokládat, že se v některých měsících (např. letních) bude výsledek hospodaření blížit spíše k optimistické variantě. Pesimistická varianta činí podniku velkou ztrátu, a tak nemůže být takový stav dlouhodobě udržitelný a mohl by zapříčinit ukončení provozu restaurace.

4.6.5 Cashflow

Výpočet čistých peněžních toků restaurace bude zahrnovat výsledek hospodaření po zdanění daně z příjmu právnických osob a také roční hodnotu splátek úvěru, která bude od výsledku hospodaření odečtena. Výsledná hodnota bude čistým peněžním tokem. Výpočty jsou uvedeny v následující tabulce, a to ve třech variantách.

Tab. 23: Přehled cashflow

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhad cashflow	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
VH po zdanění	3 918 583 Kč	909 388 Kč	-2 592 366 Kč
Splátky úvěru	137 004 Kč	137 004 Kč	137 004 Kč
CF	3 781 579 Kč	772 384 Kč	-2 729 370 Kč

4.7 Bod zvratu

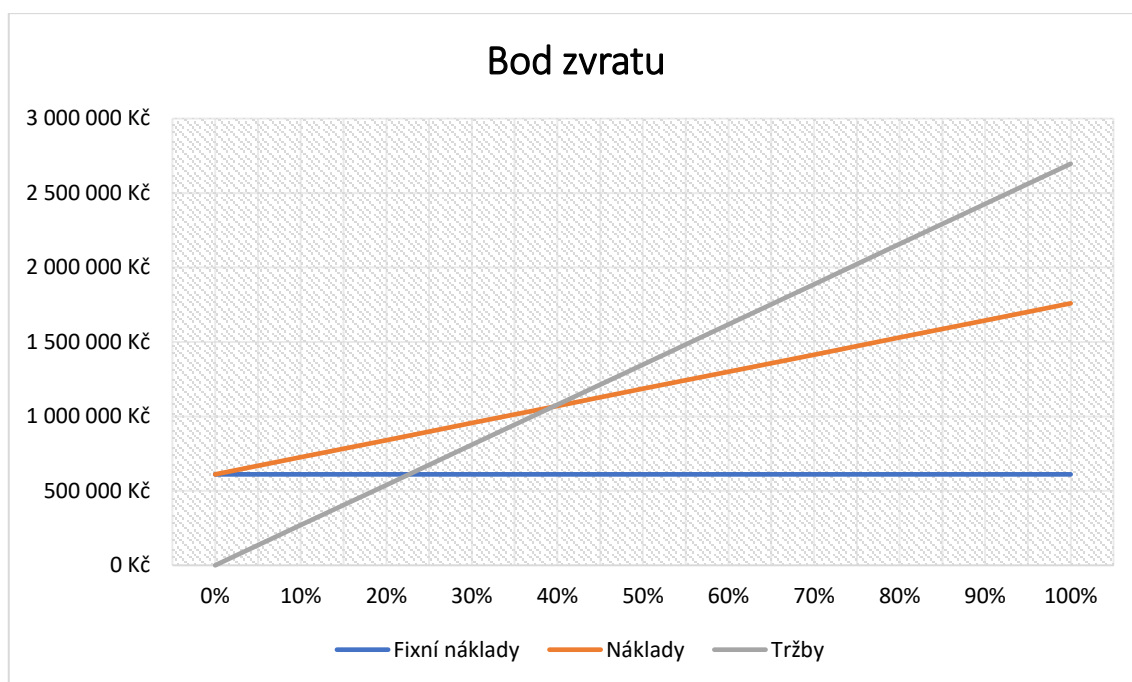
Jelikož již byla stanovena maximální kapacita restaurace v předchozí kapitole, činící 14 263 zákazníků měsíčně, je možné spočítat tržby a cenu materiálu při plném vytížení restaurace a sestavit tabulku, která poskytne všechny údaje potřebné ke znázornění bodu zvratu graficky.

Tab. 24: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Využití kapacity	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkové náklady	Tržby
0 %	610 617 Kč	0 Kč	610 617 Kč	0 Kč
10 %	610 617 Kč	114 863 Kč	725 480 Kč	269 659 Kč
20 %	610 617 Kč	229 726 Kč	840 343 Kč	539 316 Kč
30 %	610 617 Kč	344 589 Kč	955 206 Kč	808 973 Kč
40 %	610 617 Kč	459 452 Kč	1 070 069 Kč	1 078 630 Kč
50 %	610 617 Kč	574 315 Kč	1 184 932 Kč	1 348 287 Kč
60 %	610 617 Kč	689 177 Kč	1 299 794 Kč	1 617 944 Kč
70 %	610 617 Kč	804 040 Kč	1 414 657 Kč	1 887 601 Kč
80 %	610 617 Kč	918 903 Kč	1 529 520 Kč	2 157 258 Kč
90 %	610 617 Kč	1 033 766 Kč	1 644 383 Kč	2 426 915 Kč
100 %	610 617 Kč	1 148 629 Kč	1 759 246 Kč	2 696 572 Kč

Při 100 % vytížení restaurace budou tržby dosahovat hodnoty 2 696 572 Kč měsíčně. Variabilní náklady zahrnují materiál a energie. Všechny ostatní provozní náklady jsou fixní. Z tabulky je možné vidět, že bod zvratu se nachází těsně pod hranicí 40 % využití kapacity. Hraniční hodnota je v tabulce označeno modrou barvou. Po grafickém znázornění budou údaje dále specifikované.



Graf. 14: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické znázornění je další interpretací výše uvedené tabulky. Bod zvratu se nachází na úrovni využití kapacity 39,44 %. Průměrná tržba jednoho zákazníka je předpokládána ve výši 189 Kč. Aby začala být restaurace zisková, muselo by jí měsíčně navštívit 5 626 zákazníků, tedy aby měsíční hodnota tržeb činila zhruba 1 063 500 Kč.

4.8 Doba návratnosti investice

Pro výpočet doby návratnosti investice se bude vycházet z celkové hodnoty investice a čistého peněžního toku. Doba návratnosti bude uvedena pouze ve variantě optimistické a reálné. Pesimistická varianta se pohybuje na 25 % využití kapacity, tedy pod hranicí návratnosti, a proto nelze dobu návratnosti vypočítat.

Tab. 25: Doba návratnosti investice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba návratnosti investice	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
Celková investice	2 150 000 Kč	2 150 000 Kč	2 150 000 Kč
CF	3 781 579 Kč	772 384 Kč	-2 729 370 Kč
Doba návratnosti	0,57	2,78	-

Doba návratnosti investice při optimistické variantě činí 209 dní, tedy necelých 7 měsíců. Při reálné variantě se investice vrátí za 2 roky 9 měsíců a 15 dní.

4.9 Analýza rizika

Podnikatelský plán s sebou vždy přináší rizika. Tato rizika mohou mít za následek různé vážné dopady na podnikání. Jedním z nejzávažnějších rizik je dlouhodobý provoz za podmínek v pesimistickém pohledu. Důsledkem takové situace by byly velké finanční ztráty a následně možný zánik podnikání.

K poklesu tržeb a ztráty zájmu zákazníků může dojít především v případě, kdy si podnik získá špatné jméno. Jak již bylo dříve zmíněno, negativní recenze na internetu činí hrozbu pro podnikání v daném odvětví. Bude tedy kladen důraz na to, aby personál vždy ověřil spokojenost zákazníků během jejich návštěvy restaurace.

Ztráta zájmu zákazníků může být rovněž způsobena poklesem kvality podávaných jídel. K tomu může dojít v případě odchodu dobrého osvědčeného kuchaře a dosazení zcela nového kuchaře. V současné době není snadné najít kvalitní personál, proto je vhodné nastavit v restauraci takové podmínky, aby byl personál spokojený, a tím předejít případným konfliktům, které by mohly zapříčinit odchod zaměstnance.

Vznik nové konkurence je dalším rizikem. Pravděpodobnost, že v okolí restaurace vznikne nová restaurace s podobným záměrem je malá, avšak měla by se brát v úvahu. Konkurenční podnik by mohl značnou část klientely odvést.

Posledním uvedeným možným rizikem jsou legislativní změny. Proti změnám v legislativě se nedá příliš bránit či je nějak ovlivňovat. Proto je nutné se jím přizpůsobit. Změna, která by mohla mít vliv na chod restaurace, je např. změna v sazbách daní.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení nové restaurace v Brně, jejímž mottem je zdravý životní styl.

Prvním úkolem bylo analyzovat problém a současnou situaci. Tento úkol zahrnoval vypracování PESTLE analýzy pro určení vnějších vlivů působících na podnik, dále Porterovy analýzy pojednávající o pěti silách působících v daném odvětví a v neposlední řadě SWOT analýzy podávající přehled o silných a slabých stránkách nového podniku, a také o případných příležitostech a hrozbách.

Při vlastním řešení daného problému byla nejdříve zvolena právní forma pro založení restaurace, která bude nejvíce vyhovující. Zvolena byla společnost s ručením omezeným, a to především kvůli rozsahu ručení, které je pouze do výše nesplaceného vkladu, zatímco pro OSVČ je rozsah ručení neomezený. Následuje stručný přehled údajů o podnikání.

Pro nově vznikající restauraci je důležité vybrat vyhovující prostory. Bylo uvedeno srovnání čtyř různých nabídek v různých oblastech městské části Brno-Líšeň. Nejlépe vyhovující byla nabídka pronájmu prostor, nacházejících se na ulici Jírova, které již byly využívány na provoz restaurace. Prostory jsou již zařízené, a to především v místě kuchyně a prostory také zahrnují dětský koutek.

Dalším krokem bylo vypracování struktury personálu a popis jejich činností. Tým zaměstnanců restaurace tvoří šestnáct členů zahrnující šéfkuchaře, kuchaře, číšníky, pomocné síly, brigádníky, uklízečky. Toto množství se jeví jako optimální.

Marketingový průzkum probíhal na základě dotazníku. Získané odpovědi od respondentů byly vyhodnoceny a uspořádány přehledně v grafech. Následně byl vypracován marketingový mix, ve kterém jsou popsány detailně tyto prvky – produkt, cena, distribuce a propagace.

Na základě očekávaných výnosů a nákladů byl vyčíslen odhad výsledku hospodaření a dále také odhad peněžních toků. Dané výpočty byly uvedeny ve třech variantách, na základě vytížení kapacity restaurace – optimistická, reálná, pesimistická. Vytížení restaurace při těchto variantách bylo stanoveno na 65 %, 45 % a 25 %.

Minimální vytížení restaurace, aby restaurace nebyla ztrátová, bylo vypočteno na 39,44 %. V dané situaci, nazývané bodem zvratu, se výnosy a náklady rovnají. Využitím metody pro výpočet doby návratnosti se dospělo k následujícímu výsledku. V případě optimistické varianty se investice vrátí za 209 dní, tedy necelých 7 měsíců. Reálná varianta udává dobu návratnosti 2 roky 9 měsíců a 15 dní. Pesimistická varianta je ztrátová a není dlouhodobě udržitelná.

Posledním dílčím úkolem práce bylo analyzovat rizika, která jsou součástí každého podnikatelského plánu, a určit jejich případný dopad na provoz restaurace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BANGS, David H. *Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. 5., rev. a rozš. vyd. Praha: Pragma, 1996, s. 116. ISBN 80-7205-047-8.

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana. Právní formy podnikání. *Portál POHODA*. [online]. 11.10.2013 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/pravni-formy-podnikani/>

CASSON, Herbert N. *Jak zahájit a úspěšně rozvíjet podnikání*. Žilina: Ajfa Avis, 1994, 133 s. ISBN 80-967198-1-5

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1995, 178 s. ISBN 80-85623-20-X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. ©ČSÚ 2019 [cit. 09.03.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB? *Česká národní banka* [online]. ©ČNB 2019 [cit. 09.03.2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydenni-repo-sazba-CNB/>

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015, 131 s. ISBN 978-80-214-5107-0.

KONEČNÝ, Miloš. *Podniková ekonomika*. Vyd. 6. přeprac. v Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998, 315 s. ISBN 80-7169-613-7.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

Počet obyvatel Brno-Líšeň. *Místopisný průvodce po České republice* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9477/brno-lisen/pocet-obyvatel/>

Průměrná mzda. *DATA.BRNO* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/prumerna-mzda/>

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012, 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 456 s. ISBN 80-7179-736-7.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Business Vize*. [online]. 29.11.2010 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Business Vize*. [online]. 6.1.2011 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Živnost nebo obchodní společnost? *iPodnikatel.cz* [online]. ©2011 [cit. 01.05.2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, s. 135. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cashflow
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
IČ	Identifikační číslo
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OR	Obchodní rejstřík
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SZ	Sociální zabezpečení
VH	Výsledek hospodaření
ZK	Základní kapitál
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1: Vývoj dvoutýdenní repo sazby	41
Graf. 2: Rozložení obyvatelstva obce Brno-Líšeň podle pohlaví	42
Graf. 3: Rozložení obyvatelstva obce Brno-Líšeň podle věk	43
Graf. 4: Vývoj průměrných mezd	44
Graf. 5: Otázka č. 1: Jaké jste pohlaví?	56
Graf. 6: Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?	56
Graf. 7: Otázka č. 3: Jak často navštěvujete restaurace?	57
Graf. 8: Otázka č. 4: Uvítali byste v Líšni novou restauraci se zdravou výživou?	58
Graf. 9: Otázka č. 5: Uvítali byste v naší restauraci polední menu?	58
Graf. 10: Otázka č. 6: V jakých hodinách nejčastěji navštěvujete restaurace?	59
Graf. 11: Otázka č. 7: Uvítali byste pro svoje děti dětský koutek v naší restauraci?	60
Graf. 12: Otázka č. 8: Kolik jste ochotní zaplatit za jednu návštěvu restaurace?	61
Graf. 13: Otázka č. 9: Líbí se vám lokalita nové restaurace?	61
Graf. 14: Bod zvratu	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierarchie stanovení cílů firmy	33
Obr. 2: Bod zvratu	36

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled právních forem podnikání	20
Tab. 2: Průměrná roční míra inflace	41
Tab. 3: SWOT Analýza	48
Tab. 4: Srovnání OSVČ a společnosti s ručením omezeným	51
Tab. 5: Přehled pronájmu prostor pro umístění provozovny	52
Tab. 6: Představení společnosti	53
Tab. 7: Náklady na zřízení společnosti	64
Tab. 8: Náklady na nové zařízení	65
Tab. 9: Mzdové náklady	66
Tab. 10: Marketingové náklady	67
Tab. 11: Počáteční náklady	68
Tab. 12: Provozní náklady – optimistická varianta	69
Tab. 13: Provozní náklady – reálná varianta	69
Tab. 14: Provozní náklady – pesimistická varianta	70
Tab. 15: Srovnání bankovních úvěrů	71
Tab. 16: Splátkový kalendář	72
Tab. 17: Otevírací doba	73
Tab. 18: Stanovení kapacity.....	74
Tab. 19: Očekávané tržby – optimistická varianta	75

Tab. 20: Očekávané tržby – reálná varianta	75
Tab. 21: Očekávané tržby – pesimistická varianta	75
Tab. 22: Výsledek hospodaření	76
Tab. 23: Přehled cashflow	77
Tab. 24: Bod zvratu	77
Tab. 25: Doba návratnosti investice	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Splátkový kalendář

Příloha 1: Splátkový kalendář

Pořadí splátky	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Splátka	Konečná hodnota
1	550 000 Kč	4 125 Kč	7 292 Kč	11 417 Kč	542 708 Kč
2	542 708 Kč	4 070 Kč	7 347 Kč	11 417 Kč	535 361 Kč
3	535 361 Kč	4 015 Kč	7 402 Kč	11 417 Kč	527 959 Kč
4	527 959 Kč	3 960 Kč	7 457 Kč	11 417 Kč	520 502 Kč
5	520 502 Kč	3 904 Kč	7 513 Kč	11 417 Kč	512 988 Kč
6	512 988 Kč	3 847 Kč	7 570 Kč	11 417 Kč	505 419 Kč
7	505 419 Kč	3 791 Kč	7 626 Kč	11 417 Kč	497 792 Kč
8	497 792 Kč	3 733 Kč	7 684 Kč	11 417 Kč	490 109 Kč
9	490 109 Kč	3 676 Kč	7 741 Kč	11 417 Kč	482 367 Kč
10	482 367 Kč	3 618 Kč	7 799 Kč	11 417 Kč	474 568 Kč
11	474 568 Kč	3 559 Kč	7 858 Kč	11 417 Kč	466 710 Kč
12	466 710 Kč	3 500 Kč	7 917 Kč	11 417 Kč	458 793 Kč
13	458 793 Kč	3 441 Kč	7 976 Kč	11 417 Kč	450 817 Kč
14	450 817 Kč	3 381 Kč	8 036 Kč	11 417 Kč	442 781 Kč
15	442 781 Kč	3 321 Kč	8 096 Kč	11 417 Kč	434 685 Kč
16	434 685 Kč	3 260 Kč	8 157 Kč	11 417 Kč	426 528 Kč
17	426 528 Kč	3 199 Kč	8 218 Kč	11 417 Kč	418 310 Kč
18	418 310 Kč	3 137 Kč	8 280 Kč	11 417 Kč	410 030 Kč
19	410 030 Kč	3 075 Kč	8 342 Kč	11 417 Kč	401 688 Kč
20	401 688 Kč	3 013 Kč	8 404 Kč	11 417 Kč	393 284 Kč
21	393 284 Kč	2 950 Kč	8 467 Kč	11 417 Kč	384 817 Kč
22	384 817 Kč	2 886 Kč	8 531 Kč	11 417 Kč	376 286 Kč
23	376 286 Kč	2 822 Kč	8 595 Kč	11 417 Kč	367 691 Kč
24	367 691 Kč	2 758 Kč	8 659 Kč	11 417 Kč	359 031 Kč
25	359 031 Kč	2 693 Kč	8 724 Kč	11 417 Kč	350 307 Kč
26	350 307 Kč	2 627 Kč	8 790 Kč	11 417 Kč	341 517 Kč
27	341 517 Kč	2 561 Kč	8 856 Kč	11 417 Kč	332 661 Kč
28	332 661 Kč	2 495 Kč	8 922 Kč	11 417 Kč	323 739 Kč
29	323 739 Kč	2 428 Kč	8 989 Kč	11 417 Kč	314 750 Kč
30	314 750 Kč	2 361 Kč	9 056 Kč	11 417 Kč	305 694 Kč
31	305 694 Kč	2 293 Kč	9 124 Kč	11 417 Kč	296 569 Kč
32	296 569 Kč	2 224 Kč	9 193 Kč	11 417 Kč	287 376 Kč
33	287 376 Kč	2 155 Kč	9 262 Kč	11 417 Kč	278 115 Kč
34	278 115 Kč	2 086 Kč	9 331 Kč	11 417 Kč	268 783 Kč
35	268 783 Kč	2 016 Kč	9 401 Kč	11 417 Kč	259 382 Kč
36	259 382 Kč	1 945 Kč	9 472 Kč	11 417 Kč	249 910 Kč
37	249 910 Kč	1 874 Kč	9 543 Kč	11 417 Kč	240 368 Kč
38	240 368 Kč	1 803 Kč	9 614 Kč	11 417 Kč	230 753 Kč
39	230 753 Kč	1 731 Kč	9 686 Kč	11 417 Kč	221 067 Kč

40	221 067 Kč	1 658 Kč	9 759 Kč	11 417 Kč	211 308 Kč
41	211 308 Kč	1 585 Kč	9 832 Kč	11 417 Kč	201 476 Kč
42	201 476 Kč	1 511 Kč	9 906 Kč	11 417 Kč	191 570 Kč
43	191 570 Kč	1 437 Kč	9 980 Kč	11 417 Kč	181 589 Kč
44	181 589 Kč	1 362 Kč	10 055 Kč	11 417 Kč	171 534 Kč
45	171 534 Kč	1 287 Kč	10 131 Kč	11 417 Kč	161 403 Kč
46	161 403 Kč	1 211 Kč	10 207 Kč	11 417 Kč	151 197 Kč
47	151 197 Kč	1 134 Kč	10 283 Kč	11 417 Kč	140 914 Kč
48	140 914 Kč	1 057 Kč	10 360 Kč	11 417 Kč	130 553 Kč
49	130 553 Kč	979 Kč	10 438 Kč	11 417 Kč	120 116 Kč
50	120 116 Kč	901 Kč	10 516 Kč	11 417 Kč	109 599 Kč
51	109 599 Kč	822 Kč	10 595 Kč	11 417 Kč	99 004 Kč
52	99 004 Kč	743 Kč	10 675 Kč	11 417 Kč	88 330 Kč
53	88 330 Kč	662 Kč	10 755 Kč	11 417 Kč	77 575 Kč
54	77 575 Kč	582 Kč	10 835 Kč	11 417 Kč	66 740 Kč
55	66 740 Kč	501 Kč	10 917 Kč	11 417 Kč	55 823 Kč
56	55 823 Kč	419 Kč	10 998 Kč	11 417 Kč	44 825 Kč
57	44 825 Kč	336 Kč	11 081 Kč	11 417 Kč	33 744 Kč
58	33 744 Kč	253 Kč	11 164 Kč	11 417 Kč	22 580 Kč
59	22 580 Kč	169 Kč	11 248 Kč	11 417 Kč	11 332 Kč
60	11 332 Kč	85 Kč	11 332 Kč	11 417 Kč	0 Kč